

Anhang zum Artikel

Der Projekt-Steckbrief – den Überblick über kleine Projekte behalten

von Fabian Werren und Peter Corbat

Praxisbeispiel

Abhängig von der Projektgröße kann der Steckbrief mehr oder weniger Informationen enthalten, als in diesem Beispiel dargestellt. In der Regel wird der Steckbrief jedoch umfangreicher sein.

Start	Soll	Ist	Diff.	Ende	Soll	Ist	Diff.	Aufwand	Soll	Ist	Diff.
	01.05.07	01.06.07	23 Tg.		31.03.08	30.04.08	22 Tg.		---	---	---

Abkürzungsverzeichnis am Ende des Steckbriefs

AUSGANGSLAGE, AUFTRAG, ZIELE (GEM. PROJEKTAUFTRAG)

Pensionierung von F. Müller (Leiter Sicherheit & Gebäudemanagement SIGEB) per 29.02.2008 und damit:

- Prüfung von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Aktivitäten (STAB Interne Dienste und Sicherheit & Gebäudemanagement SIGEB) mit dem Ziel, nicht Wert schöpfende oder betrieblich sensible Tätigkeiten ggf. auszulagern und nur die geschäftspolitisch als relevant deklarierten Aktivitäten weiterhin inhouse zu erbringen.
- Erstellen eines Betriebsführungskonzepts zur optimierten Weiterführung der Bereiche STAB/Sicherheit & Gebäudemanagement als Entscheidungsgrundlage für den Geschäftsleitungs-Workshop (09/2007).
- Optimierte Weiterführung der Bereiche STAB/Sicherheit & Gebäudemanagement in einer Organisationsform, welche die heutigen und zukünftigen Anforderungen des Kerngeschäfts am XYZ AG Hauptsitz abdeckt.

Gestaltungsbereich:	Verbindungen	Ausgrenzungen	Prämissen
<ul style="list-style-type: none"> • Hinweis → Die Organisationseinheit STAB wird nicht als Departement bezeichnet, jedoch im Organigramm als Solches aufgeführt • STAB – Bereich "Sicherheit & Gebäudemanagement" – (Leiter F. Müller) • STAB – Bereich "Services" – (Leiterin U. Tanner) => nur Administration / Führungsaufgaben 	<u>Zu Departementen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Versicherungen • Finanzen, Anlagen • STAB <u>Zu Externen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • FM-PARTNER 	<ul style="list-style-type: none"> • Departemente • Die übrigen Funktionen in Services sind nicht zu hinterfragen 	<ul style="list-style-type: none"> • die Stelle des Leiters SIGEB wird nicht ersetzt.

Nr.	VORGÄNGE / SCHRITTE	erledigen durch / verantw.						bis wann erledigen	wann erledigt
		GL	AG	PL	PG	SG	MA		
M0	Projektauftrag abgenommen	x	x	x				31.05.07	29.05.07
0	Informationen sammeln / Ausgangslage festhalten			x	x	(x)	x	30.06.07	30.06.07
1	Workshops zum BFK		x	x			x	13.07.07	11.07.07
2	BFK Kostenanalyse			x			x	18.08.07	18.08.07
3	Entscheidungsgrundlagen erstellen		(x)	x				07.09.07	07.09.07

Nr.	VORGÄNGE / SCHRITTE	erledigen durch / verantw.						bis wann erledigen	wann erledigt
		GL	AG	PL	PG	SG	MA		
M1	Strategieentscheid make / buy gefällt	x	(x)					14.09.07	15.09.07
4	Kommunikation Grundsatz-Entscheid(e)		x	(x)				30.09.07	26.09.07
5	Standortbestimmung aufgrund Entscheid(e)		(x)	x	x			30.11.07	18.12.07
6	Zwischenbericht (→ <i>Sofortmaßnahmen</i>)		(x)	x	(x)			30.11.07	07.11.07
7	Lösung & Grundsatzvereinbarung (intern) erarbeitet		(x)	x	x		x	31.12.07	31.12.07
M2	Operativer Start (stufenweise Übergabe)	x	x	x				01.01.08	01.01.08
9	Konzept / Dokumentation erstellen			x	x		x	31.01.08	31.01.08
10	Implementierung Lösung aus Konzept & Sofortmaßn.			x		x	x	29.02.08	
11	Coaching / ggf. Anpassungen			x		x		31.03.08	
M3	Operativer Start (Organisation gilt / Übergabe erfolgt)			(x)		x	x	01.04.08	
M4	Projektabschlussarbeiten (Kurzbericht an AG)		(x)	x	x			30.04.08	

GL = Geschäftsleitung / AG = Auftraggeber / PL = Projektleiter / PG = Projektgruppe / SG = Leiter SIGEB / MA = Mitarbeiter / Externe
 x = verantwortlich/beteiligt / (x) = teilweise beteiligt/verantwortlich

STAKEHOLDERANALYSE		aktualisiert: 28-01-08
Stakeholder – intern	Interessen	+ / - ABC
C. Wüst (Auftraggeber)	funktionierender Bereich "Sicherheit & Gebäudemanagement"	+ / A
G. Rossi (CEO)	Kosten/Personal einsparen (optimaler Betrieb bei mögl. tiefen Kosten)	+ / A
F. Müller (Leiter SIGEB)	Wissensträger (untermauern Wichtigkeit des Postens / „unersetzbar“)	- / A
Hrn. Meyer / Oesch	als MA SIGEB → mehr Kompetenzen und Selbständigkeit	+ / A
Stakeholder – extern	Interessen	+ / - ABC
FM-PARTNER	Interesse als externer Partner für auszugliedernde Tätigkeiten & Beratung ausgesucht zu werden.	+ / B

Legende + / - = positiver resp. negativer Einfluss auf das Projekt // A B C = Wichtigkeit resp. Bedeutung für das Projekt

RISIKOANALYSE		aktualisiert: 28-01-2008						
Risiken	Ursachen	wi	wa	wi x wa	A B C	Maßnahmen	P/E	
Wichtiges (betriebliches und fachliches) Wissen geht verloren	Kein Wissenstransfer durch F. Müller. Seine Art der "alten" Schule; nicht loslassen; Unentbehrlichkeit und Wichtigkeit demonstrieren	5	3 ↓	15 ↓	A	Softfactors berücksichtigen; mehr Zeit aufwenden; an Verantwortung appellieren; <i>Nach diversen Gesprächen mit dem neuen Sicherheitsverantwortlichen besser. Jedoch keine disziplinarischen Maßnahmen möglich.</i>	P	
Pensum fehlt wenn Stelle Sicherheitsverantwortlicher nicht besetzt wird.	gewünschte Kosteneinsparungen; Outsourcing-Gedanke der GL	3	5	15	B	Sofortentscheide für Pikett-Organisation und Sicherheitsverantwortlicher fällen => Zeit / Einarbeitung <i>Funktion Sicherheitsverantwortlicher wurde bestimmt- Stelle (Pensum) jedoch nicht ersetzt; Lösung mit FM-Partner erarbeitet (Kompetenzzentrum Sicherheit FM-Partner)</i>	E	

Mitarbeitermotivation SIGEB	Durch bisherige Erlebnisse und späte Information resp. durch mögliche Entscheide "gegen" MA demotiviert (erwarten jetzt massive 'Aufbesserung').	4	2 ↘	8 ↘	A	In den Prozess mit einbeziehen und die Vorteile (mehr Verantwortung / Aufgaben) erklären. <i>MA in Prozess miteinbezogen; aktive Mitarbeit; Motivation hoch</i>	P/E
Kein Sicherheitsverantwortlicher in der XYZ AG ➔ Risiko besteht nicht mehr	Die Funktion kann den bestehenden Mitarbeitern nicht zugewiesen werden.	5	0	0	C	Sicherheit und Pikett getrennt 'anschauen'. Sicherheitsverantwortlicher in Zusammenarbeit mit Leiter SIGEB und Auftraggeber neu definieren. <i>Funktion Sicherheitsverantwortlicher wurde bestimmt.</i>	P

Legende: wi = wichtig (0-5 Pkte.); wa = wahrscheinlich (0-5 Pkte.); P = Präventivmaßnahmen; E = Eventualmaßnahmen
(letzte Modifikation jeweils in **roter** Schrift / ↗ ↘ ↙ = Tendenz zur vorherigen Bewertung)

Anmerkung: Es sind jeweils nur die aktuellsten Pendenzen aufgeführt. Länger zurückliegende erledigte Punkte sind nicht mehr aufgeführt (in separatem Archivdokument abgelegt).

Nr.	PENDENZEN (nur aktuell / laufende Ergänzung)	von wem zu erledigen						bis wann erledigen	wann erledigt
		GL	AG	PL	PG	SG	MA		
52	Dokumentation Workshopergebnisse (inkl. Fotoprotokoll und Versand an Beteiligte)			X				18.01.08	21.01.08
53	Einbauen der Workshop-Ergebnisse in das Konzeptpapier / Dokumentation			X				31.01.08	28.01.08
54	Situative Leistungen => Abo definieren		(X)	(X)		(X)	X	31.01.08 (15.02.08)	offen
55	Def. Ansprechpersonen und "jour fix" definieren resp. festlegen			X		X	X	31.01.08 (08.02.08)	08.02.08
56	Vertragliche Fixierung der Leistungen (vorerst bis 30.06.08)		(X)	(X)		(X)	X	31.01.08 (15.02.08)	
57	Sub-Lieferanten Datenbank aufbauen			(X)			X	29.02.08	

GL = Geschäftsleitung / AG = Auftraggeber / PL = Projektleiter / PG = Projektgruppe / SG = Leiter SIGEB / MA = Mitarbeiter / Externe
Raster (grau, 10%) = erledigt

Anmerkung: Es sind jeweils nur die aktuellsten Notizen aufgeführt. Länger zurückliegende Notizen sind nicht mehr aufgeführt (in separatem Archivdokument abgelegt).

Nr.	NOTIZEN (nur aktuell / laufende Ergänzung)	Datum
Neue relevante Informationen / Merker		
38	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgrund des Zwischenberichtes entscheidet der CEO, dass ein Mitarbeiter aus dem Bereich Immobilien zu SIGEB verschoben werden und dort (exkl. Sicherheitsverantwortlicher) entlastend wirken soll (max. 50% Pensum). Dies passt nicht ins geplante Konzept, muss jedoch berücksichtigt werden. ▪ Gespräche mit der vorgeschlagenen Person sind zusammen mit dem Auftraggeber und dem Projektleiter zu führen. <p>→ siehe Pendenzen 02 und 03</p>	09.11.07
39	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nach erfolgten Gesprächen kann die Aufgabenaufteilung vorgenommen werden (vorausgesetzt wir erhalten die 50% Ressourcen zugesprochen), ansonsten wird nach dem begonnen Konzept weitergearbeitet. 	13.11.07
40	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interviews mit den beiden Stelleninhabern SIGEB geführt. Zusammenfassung zugestellt und von diesen als OK bestätigt (gem. e-Mail von E. Meyer) 26-11-2007 	26.11.07
41	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsgespräch mit der FM-PARTNER (s. sep. Notizen / Pendenz Nr. 40) in dem die Problemfelder und der "Aktionsplan" für das weitere Vorgehen besprochen wurden. Es macht in diesem Zusammenhang Sinn, zuerst für den weiteren Betrieb sicherzustellen und gleichzeitig ein SOLL-Modell zu erarbeiten, dass die künftige Zusammenarbeit mit der FM-PARTNER regelt. Dabei wurden folgende Problem- resp. Lösungskreise definiert und das grobe Vorgehen festgelegt: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Problembereiche:</u> <ul style="list-style-type: none"> A) Pikettorganisation B) fix zu übernehmende Tätigkeiten C) on-demand Aufgaben D) Beratung im Bereich Sicherheit ▪ <u>Vorgehen:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Definition Verantwortlicher Sicherheit durch Auftraggeber - Information "neuer Leiter Funktion Sicherheit" - Information Leiter SIGEB, MA SIGEB - gemeinsamer Termin mit FM-PARTNER vereinbaren (ohne Leiter SIGEB) - Workshop "Definition Übergangsphase" und weiteres Vorgehen (paketweise) 	27.11.07

Nr.	REGELUNGEN	Datum
Teaminterne Regelungen		
01	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sämtliche operativen Tätigkeiten, die bisher durch den Projektleiter wahrgenommen wurden, sind ab sofort unter der Verantwortung des neuen Leiters Sicherheit. Der Projektleiter ist nur noch für die planerischen und koordinativen Belange verantwortlich (s. Notiz Nr. 57) 	01.02.08
Teamexterne Entscheidungen		
01	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der neue Sicherheitsverantwortliche (D. Benaglio) ist in der Betriebsorganisation angesiedelt (siehe Notiz 05). Die Betriebsorganisation arbeitet bereits heute eng mit SIGEB zusammen (Raumplanung, -management, Projekte Infrastruktur). 	04.12.07

Nr.	MITGELTENDE UNTERLAGEN (PROJEKTBEZOGEN)	Datum
01	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektauftrag (Rev. 4) 	31.12.07
02	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PUA Projektumfeldanalyse (V.4) 	31.12.07
03	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorgehen Sicherheit & Gebäudemanagement (V.7) [<i>Version Präsentationsübersicht</i>] 	31.12.07
04	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektberichte (monatlich) 	31.12.07

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

▪ SIGEB	XYZ AG STAB / Sicherheit & Gebäudemanagement
▪ SG	Kurzbezeichnung für SIGEB (verwendet v.a. in Dokumentennamen und Tabellen)
▪ GL	Geschäftsleitung
▪ AG	Auftraggeber
▪ PL	Projektleiter
▪ PG	Projektgruppe
▪ SG	Mitarbeiter SIGEB (in Tabellen inkl. externem FM-Partner)
▪ MA	Mitarbeiter/innen