

Projektoptimierung mit Hilfe eines Projektstagebuchs

Von Gisela Müller

"Beim nächsten Projekt wird alles anders!" – und dann passieren doch wieder dieselben Fehler wie beim letzten Mal. Ein guter Vorsatz allein garantiert eben noch keine Verbesserung. Wer aus seinen Fehlern lernen und aus den gemachten Erfahrungen klug werden will, muss diese auch nachvollziehen können, sie analysieren und bewerten. Eine gute Grundlage hierfür liefert das Projektstagebuch. Es erhöht die Nachvollziehbarkeit des Projekts und ist ein aufschlussreiches Nachschlagewerk.

Nach Art eines Logbuchs werden in einem Projektstagebuch alle Vorkommnisse festgehalten und damit für den späteren Gebrauch dokumentiert. Darüber hinaus hilft es bereits während der Projektdurchführung, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen. Im folgenden Beitrag werden die verschiedenen Möglichkeiten, ein Projektstagebuch zu führen vorgestellt sowie der Nutzen von Projektstagebüchern für die Praxis erläutert.

Dokumentation und Reflexion

Das Projektstagebuch im täglichen Einsatz

Man muss nicht Captain Kirk heißen, um Grund zum Führen eines Logbuchs zu haben. Auch wenn die Durchführung eines Projekts oft weniger abenteuerlich ist (oder sein sollte!) als die Erforschung fremder Sonnensysteme und Planeten lohnt es sich, Ereignisse und Ergebnisse täglich festzuhalten. Im Logbuch eines Projekts, dem Projektstagebuch, wird der Projektverlauf auf informelle Weise dokumentiert. In manchen Fällen können schon die üblichen Projektunterlagen wie Protokolle, Briefe, Faxe, E-Mails und Statusberichten ausreichen. Doch gerade bei Projekten, die sich über längere Zeiträume erstrecken (mehrere Wochen, Monate, Jahre), erweisen sich Projektstagebücher als sehr sinnvoll.

Vieles, was im Projektteam oder mit Partnern und Kunden an- und abgesprochen und nicht sofort in Protokollen erfasst wird, kann in einem Projektstagebuch aufgenommen werden. Alles, was für ein Projekt irgendwie erwähnenswert erscheint, sollte hier gut aufgehoben sein. Somit enthält das Projektstagebuch den tatsächlichen Ablauf eines Projekts in chronologischer Reihenfolge.

Anhand des Projektstagebuchs kann rückblickend sehr genau festgestellt werden, was wann im Projekt geschehen ist und wer welche Tätigkeiten ausgeführt hat. Dies bewährt sich oft schon während der Projektlaufzeit. So können sich beispielsweise Mitarbeiter, die aus dem Urlaub oder von Schulungen zurückkehren, schnell einen Überblick über den Projektfortschritt verschaffen und solche, die nicht Vollzeit am Projekt beteiligt oder nicht immer vor Ort sind, bleiben informiert.

Unterstützung von Lernprozessen

Vor allem im sozialen und Bildungsbereich gehört das Führen von Projektstagebüchern zur häufig angewandten Praxis. Schulklassen führen Tagebuch über den Verlauf von Forschungsprojekten oder Jugendgruppen über die Durchführung von ökologischen Experimenten. Hintergrund der Tagebuchmaßnahme ist hier die Abbildung eines Lernprozesses. So verstanden dient das Projektstagebuch dem Nachvollziehen

PROJEKTSTAGEBUCH	
Installation und Konfiguration von Samba – Servern unter den Betriebssystemen Solaris und Linux	
Projekttag 1	
Montag, 12.03.2001	
_ Erfassung des IST – Zustandes	
benötigte Zeit: 2 Stunden	
_ Formulierung des SOLL – Zustandes	
benötigte Zeit: 1 Stunde	
Projekttag 2	
Mittwoch, 21.03.2001	
_ Vorbereitungen für die Installation	
benötigte Zeit: 4 Stunden	
_ Installation und Konfiguration des Softwarepakets auf dem Solaris-Server	
benötigte Zeit: 2 Stunden	
_ Einarbeitung und Konfiguration des Samba-Servers mit SWAT dem Solaris-Server	
benötigte Zeit: 2 Stunden	
Projekttag 3	
Donnerstag, 22.03.2001	
_ Konfiguration des Samba-Servers mit SWAT dem Solaris-Server	
benötigte Zeit: 6 Stunden	
Projekttag 4	
Freitag, 23.03.2001	
_ Installation und Konfiguration des Softwarepakets auf dem Linux-Server	
benötigte Zeit: 2 Stunde	
_ Konfiguration des Samba-Servers mit SWAT dem Linux-Server	
benötigte Zeit: 1,5 Stunden	
_ Konfiguration der Arbeitsplatzrechner (Windows 98, NT)	
benötigte Zeit: 2,5 Stunden	
_ Abschließender Systemtest, Übergabe und Fazit	
benötigte Zeit: 1 Stunden	
Projekttag 5	
Montag, 26.03.2001	
_ Unterweisung der zuständigen Kollegen im Umgang mit dem SWAT und der Samba-Konfiguration	
benötigte Zeit: 2 Stunden	

Bild 1: Projektstagebuch aus dem EDV-Bereich

von Entwicklungen des Individuums und der Gruppe. Und es dient der Selbstreflexion, dem Innehalten und im Moment der Niederschrift, distanzierter Beobachtung.

Gerade letzteres täte oft auch in anderen als sozialen Bereichen Not. Fehler in Projekten passieren nicht selten aus Stresssituationen heraus oder weil ein Problem nicht ausreichend reflektiert wurde. Ein regelmäßig, im besten Fall täglich, geführtes Projektstagebuch kann hier Abhilfe schaffen. Alles, was dazu beiträgt, die jeweilige Situation verständlich zu machen, wird darin notiert. Dazu gehören nicht nur Ergebnisse und Fakten, sondern auch Beobachtungen, Pläne, Ideen, Hypothesen, unter Umständen auch die berühmten "Bauchgefühle".

Gedächtnisstütze für den Projektabschluss

Beim Projektabschluss dient die Projektdokumentation dem bewertenden Nachvollzug einzelner Sachverhalte im Rahmen eines After Action Reviews. Die Sichtung des Projektstagebuchs nach dem Projekt macht deutlich, ab wann das Projekt aus dem Ruder gelaufen ist und wann die Projektleitung hätte eingreifen müssen, um es zu retten. Deutlich wird aber auch, welche Vorgehensweisen richtig waren und zum Projekterfolg geführt haben. Wird diese Praxis der täglichen Dokumentation und abschließenden Auswertung regelmäßig über mehrere Projekte hinweg durchgeführt, sind bestimmte Muster klar erkennbar. Situationen können schneller erkannt und entsprechende Schritte rechtzeitig eingeleitet werden.

Projektstagebuch in der Praxis

Form und Inhalt

Die Form in der das Projektstagebuch geführt wird, ist nicht festgelegt. Dies kann handschriftlich geschehen oder mit standardisierten Vorlagen im Computer. Beides hat Vor- und Nachteile. Vorlagen sparen Zeit, da sie schnell und stichpunktartig ausgefüllt werden können (Sehen Sie dazu unsere Beispielvorgabe Vorlage_PT.doc). Dadurch, dass sie formularhaft den Eintrag bereits vorgeben, verhindern Vorlagen allerdings das freie Erfassen von Bemerkungen, die in keiner Spalte Platz haben.

Projektstagebücher in digitaler Form können auf einem Projektserver abgelegt werden, so dass alle Beteiligten darauf Zugriff haben. Gleichzeitig ist damit die Gefahr des Überschreibens, Korrigierens und Duplizierens verbunden. Einmal aufgeschrieben, sollten sämtliche Einträge im Projektstagebuch nicht mehr veränderbar sein.

Unveränderbarkeit ist dagegen beim handschriftlich geführten Projektstagebuch gegeben. Das handschriftliche Eintragen mag für Tastatur gewohnte Bildschirmarbeiterinnen und -arbeiter etwas mühsam und anti-quiert erscheinen, hat aber den Vorteil, dass auch Skizzen und Zeichnungen mühelos eingefügt oder Fotos dazu geklebt werden können. Dem Akt der (Selbst-)Reflexion sind keine formalen Schranken gesetzt. Ein solches Tagebuch sollte denn auch ganz altmodisch als gebundenes Buch vorliegen, dem Herausnehmen oder späteren Einfügen von Seiten wird damit vorgebeugt.

Inhaltlich sollte das Projektstagebuch – ob in der einen oder anderen Form – folgende Einträge enthalten:

- Datum und Uhrzeit des Eintrags
- Ortsangabe (falls das Projektteam an verschiedenen Orten arbeitet)
- Name des Eintragenden
- Thema bzw. Ereignis, stichwortartig als Überschrift
- Beschreibung
- gegebenenfalls Entscheidungen, Anweisungen zur Fortsetzung von Tätigkeiten

Ein Eintrag kann auch ein offenes oder gelöstes Problem zum Gegenstand haben, welche Wege beschritten wurden, um das Problem zu lösen, gescheiterte Versuche und erfolgreiche Herangehensweisen. Beispiel Softwareproduktion: hier unterstützt das Führen eines Projektstagebuchs bei der strukturierten Fehlersuche und Lösungsfindung.

Wer führt das Tagebuch?

Idealerweise sind alle am Projekt Beteiligten in bestimmtem Ausmaß auch an der Dokumentation beteiligt, sprich alle gemeinsam schreiben das Projekttagbuch fort. Zu den Aufgaben jedes Projektmitglieds gehört dann der tägliche Tagebucheintrag. Eine Viertelstunde Zeit sollte dafür mindestens zur Verfügung stehen. Im Projektalltag jedoch, vor allem wenn er sehr hektisch ist und die Projektdurchführung unter großem Zeitdruck erfolgt, empfinden Projektmitarbeiter diese Aufgabe als vernachlässigbar. Der Eintrag ihrer Tätigkeiten im Rahmen der Stundenerfassung erscheint ihnen schon des Nachvollzugs genug. Ein lückenhaft geführtes Projekttagbuch ist allerdings ein überflüssiges Projekttagbuch. Daher hat es sich als günstiger erwiesen, wenn das Führen des Projekttagbuchs allein im Aufgabenbereich der Projektleitung liegt.

Projekte, bei denen die gemeinsame Dokumentation Teil der pädagogischen Zielsetzung ist, sollten dagegen auch gemeinsam dokumentiert werden. Es empfiehlt sich dennoch, eine Person oder eine kleine Gruppe für das Tagebuch und das Einholen der Einträge verantwortlich zu machen.

Fazit

Ein Projekttagbuch ist ein unkompliziert einzusetzendes Hilfsmittel bei der Projektarbeit. Als Möglichkeit der informellen Protokollierung erhöht das Projekttagbuch die Transparenz eines Projekts und erlaubt den Nachvollzug von Vorkommnissen nach und während der Projektlaufzeit. Wichtig ist jedoch nicht nur das Führen eines solchen Logbuchs, sondern insbesondere seine Auswertung. Anhand der Tagebuchaufzeichnungen können sämtliche Vorkommnisse nachvollzogen werden. Im zweiten Schritt sollte eine Bewertung erfolgen nach dem Motto: "Was können wir daraus für die Zukunft lernen?". Und: welche Maßnahmen können konkret abgeleitet und ergriffen werden, um erkannte Fehler zukünftig zu vermeiden.

Auf keinen Fall sollte das Projekttagbuch von den Projektbeteiligten als Kontrollinstrument empfunden werden. Im Gegenteil: Es bietet einen Freiraum für ungezwungene Äußerungen und dient der lernenden Weiterentwicklung von Personen und Organisationen.