

Fachbeitrag

Projektdokumentation: Mit einfachen Regeln Zeit und Kosten sparen

Eine vollständige Projektdokumentation beginnt mit der Erstellung eines Projekthandbuchs und endet mit den Übergabedokumenten. In Projekten kommt es jedoch häufig vor, dass alle Aktivitäten, die zu einer ordnungsgemäßen Projektdokumentation gehören, als lästig und zeitraubend angesehen werden. Die Projektbeteiligten ignorieren die Vorgaben und jeder im Projekt dokumentiert und archiviert, zum Teil in Abstimmung mit den Kollegen, nach seinen eigenen Vorstellungen.

Dabei können Programmmanager bzw. Projektleiter durch die Beachtung einiger weniger Regeln die Wertschöpfung eines Projekts durch Zeitersparnis und damit Kostenersparnis wesentlich steigern. Welche Regeln das sind, zeigt dieser Beitrag.

Wenn jeder seine eigenen Brötchen backt...

Ignorieren Projektmitarbeiter die Vorgaben und arbeiten nach eigenen Vorstellungen, entstehen typische Probleme: Jeder speichert seine Dokumente nach bestem Wissen auf dem schnell eingerichteten Projektlaufwerk ab, die Namensgebung der Dokumente ist uneinheitlich, die Versionsführung ist unterschiedlich oder fehlt, Suchzeiten erhöhen sich, die Vorbereitungszeit für Berichte ist hoch.

Gibt es jedoch bereits zu Projektbeginn im Kick-off-Meeting verbindliche Vereinbarungen, lassen sich diese Probleme zum größten Teil beheben.

Beispiel: Start eines großen Datawarehouse-Projekts mithilfe eines dreitägigen Kick-off-Meetings

Die Auftraggeber (Bereichsleiter zweier Fachabteilungen), das Programm-Management (fachlich sowie IT) sowie die einzelnen Projektleiter finden sich zum Projektstart zu einem dreitägigen Kick-off-Meeting zusammen.

In diesen drei Tagen werden der Scope, der Masterplan, die Abgrenzung der Projekte und die Meilensteine definiert. Auch über die Ressourcenbereitstellung erzielt man Einigung. Das Berichtswesen ist für die IT standardisiert vorhanden. Jeder IT-Mitarbeiter erfasst täglich seine Zeiten projekt- bzw. auf das Arbeitspaket bezogen, das Projektmanagement-Office (PMO) pflegt die Zeiten schließlich in das Berichtswesen ein.

Autor



Siegfried Diekow

Senior Consultant und Trainer in den Bereichen PM, Strategieberatung und Reengineering. Er ist zertifizierter Projektdirektor (GPM) IPMA Level A sowie akkreditierter Projektmanagementtrainer (GPM).

Kontakt: siegfried.diekow@sdm-diekow.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

[Was ein PM-Handbuch praxistauglich macht](#)

[Reportismus – Wenn das Berichtswesen zur Dokumentenflut ausartet](#)

[Benennen Sie Projektdateien sinnvoll!](#)

sowie in den Rubriken:

› [Erfolgsfaktoren](#)

› [Berichtswesen / Dokumentation](#)

› [Wissensmanagement](#)

Die administrativen Aufgaben sprechen die Teilnehmer innerhalb einer Stunde nur kurz an: Basis wird ein sofort zu erstellendes Projekthandbuch (PHB) sein, in dem alle wesentlichen Punkte fixiert sind, wie z.B. Methoden und Prozesse. Ein bereits eingerichtetes Projektlaufwerk sollen die Mitarbeiter für die Speicherung der Dokumente nutzen. Die Berichtszeiträume werden fixiert und die Templates für den Lenkungsausschuss besprochen.

Die Zeit- und Budgetfallen sind aufgestellt

Die Projektleiter informieren ihre Mitarbeiter und alle fangen an, auf Basis der Definitionen zu arbeiten. Jeder Mitarbeiter erstellt seine Dokumente und speichert diese auf dem Laufwerk mit seiner Identifikation in den entsprechenden Teilprojekten ab, inkl. des Zusatzes "... aktuell". Für das erste Jour Fixe benötigen alle Projektleiter dementsprechend viel Zeit, um ihre Berichte zu erstellen, da der Zusatz "aktuell" keine eindeutige Identifikation darstellt; nur mit dem Tagesdatum oder einer Versionsnummer wird die Identifikation eindeutig.

Effizienz erhöhen und Kosten reduzieren

Im Kick-off-Meeting hätte das Programm-Management die Basis für eine effiziente Dokumentation legen können. Durch Straffung der Sachthemen auf zwei Tage und Verwendung des dritten Tages für die Besprechung der sechs wichtigsten administrativen Themen:

- Aufbau und Inhalte des Projekthandbuchs
- Namenskonvention für Dokumente
- Versionierung finaler Dokumente
- Zeitpunkt der Speicherung und Archivierung von Dokumenten
- Fixtermine für das Berichtswesen
- Umgang mit zusätzlichen Dokumenten, wie z.B. SLA's (Service Level Agreements), Trainingsdokumentation, etc.

Mit diesen grundsätzlichen Festlegungen lassen sich die o.g. Zeit- und Budgetfallen vermeiden oder zumindest stark reduzieren.

Projekthandbuch

Die festzulegenden wesentlichen Inhalte eines Projekthandbuchs sind:

- Ziele des Projekts (bzw. Programms)
- Programmorganisation
- Methoden und Techniken inkl. der Unterkapitel: Projektorganisation, Prozessbeschreibung, Change Request (CR) Verfahren, Rollout, Projektabschlussberichte, SLAs, Zeit- und Ressourcenplanung, Reporting, Archivierung und Dokumentation der Arbeitsergebnisse.
- Zeitplanung

- Kostencontrolling
- Projektkommunikation
- Qualitätssicherung
- Zusätzliche, diverse Programminformationen, wie z.B. Betriebsdokumentation, Verfahren für Upgrades eines Tools, geplante Trainingsdokumentation.

Im Anhang finden Sie exemplarisch zwei Muster für den Aufbau und die Inhalte eines Projekthandbuchs. Zudem können Sie die Musterstruktur im Word-Format zusammen mit dem Artikel herunterladen.

Tipps für die Praxis

1. Erstellen Sie für größere Projekte ab einer Laufzeit von neun Monaten mit fünf bis zehn Mitarbeitern ein Projekthandbuch. Unter Umständen kann dies auch für kleinere, strategisch wichtige Projekte sinnvoll sein.
2. Nehmen Sie sich als Programm- bzw. Projektleiter bereits im Kick-off Meeting Zeit, die o.g. Inhalte zu definieren.
3. Sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeiter nach den Definitionen des Projekthandbuchs arbeiten. Dies erreichen Sie z.B. durch (Einführung-)Meetings mit allen Mitarbeitern in den Teilprojekten bzw. durch Vorgabe der Pflichtlektüre "Projekthandbuch".
4. Monitoren Sie regelmäßig die Inhalte der Dokumente und Templates. Aktualisieren Sie diese sofort, wenn durch Veränderungen Bedarf dafür entstanden ist, z.B. bei Spezifikationen, Konzepten, Protokollen, Berichten usw.

Der Nutzen liegt auf der Hand: Durch das einheitliche Vorgehen arbeiten alle Projektmitarbeiter effizienter. Weniger Abstimmung, und damit weniger Kosten, erhöhen am Ende die Wertschöpfung.

Namenskonventionen für Projektdokumente

Um Projektdokumente sinnvoll zu benennen, orientieren Sie sich am besten zunächst an den Projektstrukturphasen. Danach folgt die Teilprojekt- und dann die Arbeitspaketidentifikation, gefolgt vom Erstellungsdatum, z.B.: Konzept_DWH_TP1_Risiko_20130808 (Bild 1).

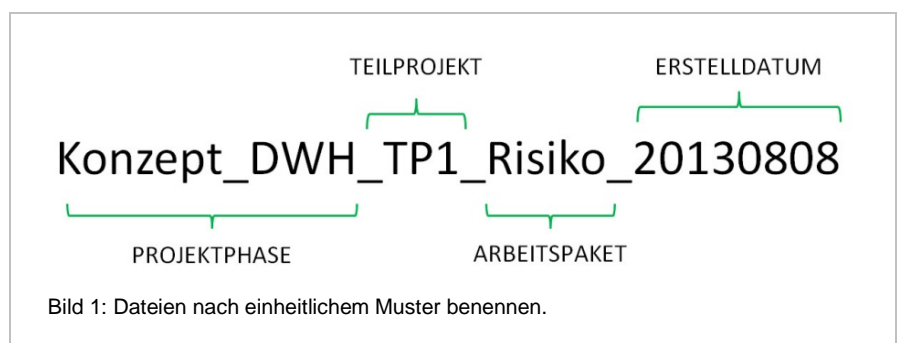
Vermeiden Sie statt des Datums den Begriff "aktuell" zu wählen, da die Identifikation dann ausschließlich über das Speicherdatum erfolgen kann.

Versionierung finaler Dokumente

Finale Dokumente möglichst vor dem Datum noch mit der Identifikation

'Final und V...' (=Version) ergänzen,

z.B.: ...final_V1.0_20130808; Zwischenstände versionieren Sie mit 1.01 usw.



Zeitpunkt der Speicherung und Archivierung von Dokumenten

Alle Dokumente müssen tagesaktuell auf dem Projektlaufwerk gespeichert werden, damit der tägliche Projektstand bei allen Teilprojekten und Arbeitspaketen erkennbar ist. Bei einem plötzlichen Ausfall eines Mitarbeiters kann ein anderer dadurch sofort erkennen, wo er aufsetzt.

Die tagesaktuelle Dokumentenpflege muss das Programm-Management über die Projektleiter allen Mitarbeitern mitteilen. Diese Anweisung gilt für alle Dokumente wie z.B. Verträge, Abnahmen usw. sowie auch für alle E-Mails.

Fixtermine für Berichtswesen

Eine weitere Basisinformation, die das Programm-Management an die Projektleiter und diese an die Mitarbeiter weitergeben müssen, sind die festen Termine für Berichte und Meetings. Dazu gehören auch eindeutige Vorgaben, wann die Basiszahlen an das PMO geliefert werden müssen. Findet z.B. das Jour Fixe dienstags um 10.00 Uhr statt, muss die Anlieferung der Daten bis spätestens Montag 16.00 Uhr erfolgen, damit der Gesamtbericht (bzw. die Präsentation) allen Beteiligten am Dienstag pünktlich zur Verfügung steht.

Umgang mit zusätzlichen Dokumenten

Nach dem Finalisieren einzelner Teilprojekte bzw. Projekte müssen oft zusätzliche Vereinbarungen getroffen werden. Zuerst stehen die Übergabedokumente an, die die auftragsgemäße Fertigstellung des Projekts dokumentieren und vom Auftraggeber gekennzeichnet werden müssen.

Zusätzlich wird vor allem bei IT-Projekten ein SLA (Service Level Agreement) mit dem Anwender geschlossen. Hier empfiehlt sich auf Basis des ITIL-Modells (IT Infrastructure Library) vorzugehen. Um dem Anwender auch eine Chance zu geben mit dem neuen Produkt umzugehen, denken Sie rechtzeitig über eine Einweisungs- bzw. Trainingsdokumentation nach. Eine Basisdokumentation zur Einweisung der Nutzer sollten Sie auf jeden Fall erstellen.

Einsparpotenziale durch Trainingsdokumentationen realisieren

Mit den hier vorgestellten Maßnahmen lässt sich zu Beginn des Projekts der Zeitaufwand für die Projektdokumentation um bis zu 25% reduzieren. Bei der Entwicklung und Einführung neuer IT-Anwendungen entsteht darüber hinaus ein großer Nutzen, wenn für den Anwender eine übersichtliche Trainingsdokumentation erstellt wird. Nachfolgend ein Beispiel, die das Einsparpotential durch eine vorhandene Trainingsdokumentation verdeutlicht. Die Erkenntnisse wurden dabei durch eine Befragung gewonnen.

Einführung einer Standardsoftware (SAP) für 100 Nutzer

Bei einem SAP-Einführungsprojekt erfolgte die Einweisung in Gruppen in maximal vier Stunden. Nach dieser unzureichenden Einführung fragten sich die Nutzer gegenseitig selbst, wie nun was in der Software zu erledigen sei.

Der Aufwand für die gegenseitige Hilfestellung, so ein Ergebnis der Befragung, betrug pro Mitarbeiter im Durchschnitt (mindestens) 10 Minuten pro Tag, verteilt über ein halbes Jahr. Somit wurden pro Monat 20.000 Minuten

(10 Minuten x 20 Tage x 100 Mitarbeiter) vergeudet. In einem halben Jahr sind dies 120.000 Minuten, also 2.000 Stunden. Dies entspricht ca. 250 Personentage, somit 12,5 Monaten.

Diese Zeit multipliziert mit den Lohnkosten zeigt das Einsparvolumen für das erste halbe Jahr. Die Fehlerkosten sind ein Zusatzfaktor, genauso wie diejenigen Kosten, die nach dem ersten halben Jahr entstanden sind. In unserer Untersuchung betrugen die Gesamtkosten, die unbemerkt entstanden, ca. 100.000 Euro. Die Erstellung einer vernünftigen Trainingsdokumentation hätte in etwa einen Zeitbedarf von 30 Personentagen durch entsprechende Fachkräfte gehabt, was max. 30.000 Euro entspricht.

Zusammenfassung

Weisen Sie die Projektmitarbeiter regelmäßig auf den Nutzen einer einheitlichen Projektdokumentation für alle Beteiligten und das Projekt hin. Motivieren Sie die Mitarbeiter

- von Anfang an die allen verfügbare Dokumentation des Projekthandbuchs und der Prozessdokumentation zu nutzen, um sich das Leben somit zu erleichtern und die (Nach-)Prüfbarkeit sicherzustellen,
- ihre Arbeitsergebnisse, pro Teilprojekt, phasenorientiert zu speichern und zu versionieren,
- die Ablagetermine für die wöchentlichen Statusmeetings einzuhalten und die dafür erstellten Dokumente in einem vorgegebenen Ordner auf dem Projektlaufwerk zu speichern,
- dass die Prozesse eingehalten und die Dokumentation tagesaktuell erfolgt.

Nutzen

- Wesentlich weniger Reibungsverluste durch Missverständnisse, da in Besprechungen alles protokolliert wird und für unterschiedliche Meinungen keine Diskussionsbasis besteht.
- Einheitliche Dokumentation erzeugt von Anfang an hohe Transparenz.
- Neue Mitarbeiter können in fünf bis acht Arbeitstagen voll produktiv arbeiten.
- Berichterstattung für Gremien benötigt wenig Zusatzaufwand.
- Kosten werden reduziert.

Service-Links



Software

› SW-Lösungen für Projektmanagement



Dienstleister

› Berater, Trainer, Verbände



Termine

› Seminare, Veranstaltungen, Web-Events



Bücher

› Wissensmanagement

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 www.projektmagazin.de/ausgaben/2013 oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.

Anhang: Muster für die Inhaltsstruktur eines Projekthandbuchs

Muster für komplexe IT-Projekte

- 0 Grundsätzliches**
 - 0.1 Historie
 - 0.2 Ziel des Handbuchs
- 1 Ziele des Programms**
- 2 Programm Organisation**
 - 2.1 Entwicklung der Organisation des Programms
 - 2.2 Basisdefinitionen Rollen und Verantwortung
 - 2.3 Projektphasen und Funktionen
 - 2.3.1 Projektphasen
 - 2.3.1.1 Requirements und Analyse
 - 2.3.1.2 Design
 - 2.3.1.3 Development
 - 2.3.1.4 TST Testkoordination
 - 2.3.1.5 Rollout & Infrastruktur
 - 2.3.2 Projekte
 - 2.3.3 Architektur
 - 2.3.4 Projekt Management Office (PMO)
 - 2.4 Development Center
 - 2.5 Release-Manager / Rollout-Manager
 - 2.6 Ressourcen-Manager
- 4 Methoden und Techniken**
 - 4.1 Generelle Übersicht
 - 4.2 Anforderungen (First Requirement)
 - 4.3 Functional Detail Design (FDD)
 - 4.4 High level Design (HLD) / Technisches Design (TD)
 - 4.5 Entwicklung (Development)
 - 4.6 Test inkl. V/I Test
 - 4.7 Abnahmen / Freigaben
 - 4.7.1 Fachliche Abnahme
 - 4.7.2 Technische Abnahme / Produktionsfreigabe
 - 4.8 Hotfixes
 - 4.9 Rollout
 - 4.10 Change Request Verfahren
 - 4.10.1 Grundsätzliche Hinweise
 - 4.10.2 Lebenszyklus CR
 - 4.10.3 Verantwortlichkeiten CR-Erstellungsphasen
 - 4.10.4 Ansprechpartner Produkte
 - 4.10.5 Prozessbeschreibung CR
 - 4.10.6 Elektronische Ablage
 - 4.11 Templates
 - 4.12 Projektabschlussberichte / Studienabschlussberichte
 - 4.13 SLAs / Delivery Agreements
 - 4.14 Zeit- und Ressourcenplan
 - 4.15 Reporting
 - 4.15.1 Anforderungen und Inhalte
 - 4.15.2 Exemplarischer Auszug eines Statusreports JF
 - 4.15.3 Hinweise für den wöchentlichen Statusreport / Protokoll
 - 4.16 Archivierung und Dokumentation der Arbeitsergebnisse
 - 4.16.1 Elektronische Archivierung (Tool)
 - 4.16.1.1 Grundsätzliche Hinweise
 - 4.16.1.2 Sachgebiete
 - 4.16.1.3 Struktur Dokumentenablage & High Level Prozess
 - 4.16.1.4 Revisionsrelevante Dokumente
 - 4.16.1.5 Nutzungshinweise
 - 4.16.2 Ablagesystem / Workgroup-Verzeichnisstruktur
- 5 Zeitplanung**
- 6 Kostencontrolling**
- 7 Projektkommunikation**
 - 7.1 Meetings
 - 7.2 Reviews
 - 7.3 Abkürzungen
- 8 Qualitätssicherung**
- 9 Diverse Programm-Informationen**
- 10 Anhang**

Muster für kleinere Projekte

- 1 Ziele**
- 2 Begriffsdefinitionen / Grundlagen**
 - 2.1 Projektdefinition
 - 2.2 Durchführungsgrundlagen
 - 2.2.1 Projektorganisation
 - 2.2.2 Phasendefinition
 - 2.3 Gremien / Funktionen
 - 2.3.1 Auftraggeber (AG)
 - 2.3.2 Projektleiter (PL)/Teilprojektleiter (TPL)
 - 2.3.3 Projektführende Stelle
 - 2.3.4 Lenkungsausschuss
 - 2.3.5 Projektteam
 - 2.3.6 Arbeitspaketverantwortlicher
 - 2.4 Methoden / Tools
 - 2.4.1 Zieldefinition
 - 2.4.2 Projektstrukturplan (PSP)
 - 2.4.3 Aufwandschätzung
 - 2.4.4 Umfeld-/Stakeholderanalyse (optional)
 - 2.4.5 Risikomanagement
 - 2.4.6 Kommunikationsmatrix
- 3 Projektablauf**
 - 3.1 Einzelprojektbetrachtung
 - 3.2 Multiprojektleitung
 - 3.3 Kompetenzen
- 4 Projektberichte, Protokolle**
- 5 Projektablage**
- 6 Projektprozesse**
 - 6.1 Gesamtübersicht
 - 6.2 Prozess Planung
 - 6.3 Prozess Status- und Fortschrittsbericht
 - 6.4 Prozess Ressourcenplanung und -kontrolle
 - 6.5 Prozess Risikomanagement
 - 6.6 Prozess Änderungen (Change Requests)
 - 6.7 IT Prozesse
 - 6.7.1 IT: Projektphasen, Meilensteine, Dokumente, Verantwortlichkeiten
 - 6.7.2 IT Ablaufplan: Projektaktivitäten, Freigaben
- 7 Dokumentation**
- 8 Mitgeltende Unterlagen**
- 9 Anlagen**
 - 9.1 Projektvereinbarung
 - 9.2 Kommunikationsmatrix
 - 9.3 Projektbeteiligte / Stakeholder
 - 9.4 Umfeldanalyse
 - 9.5 Risikomanagement
 - 9.6 Projektstrukturplan (PSP) und Aufwandschätzung
 - 9.7 Statusbericht / Fortschrittsbericht
 - 9.8 Stundennachweis
 - 9.9 Besprechungsbericht / Protokoll
 - 9.10 Verzeichnisstruktur (Muster)
 - 9.11 Projekterfahrung (lessons learned)