

Qualitätssicherung	Portfolio	Nutzwertanalyse	Projektauswertung	Business Case
Wissensmanagement	Kreativitätstechniken	Zertifizierung	Cost Performance Index	Sprungfolge
Projektauswertung	Pessimistische Dauer	Earned Value	Actual Cost	Terminrisiko
Refactoring	Analogiemethode	Kickoff	Bottleneck Engineering	Planned Value
Top-Down	Change Conference	Analogiemethode	Change Request	Real Time Strategy
Cost Variance	Kundenzufriedenheit	Akquisition	Ishikawa-Diagramm	Six Sigma
Critical Chain Method	Jour fixe	Bottom-Up	Kritischer Weg	Teilaufgabe
Büroorganisation	House of Quality	Fishbone-Diagramm	Zeitmanagement	Matrixorganisation
Peter-Prinzip	Meilenstein	Magisches Dreieck	Konfliktmanagement	Workaround
Magisches Dreieck	Projektauswertung	Networking	Workaround	Mehrprojekttechnik

Geplant, getan

Projekte werden selten früher, häufig aber später fertig als vorgesehen – ein Zustand, mit dem man sich angesichts der Marktlage nicht mehr ohne weiteres abfinden sollte. PAGE zeigt, wie Kreativagenturen für Effizienz und Qualität bei der Planung und Durchführung ihrer Aufträge sorgen

■ **Der Termin versäumt**, die Kosten aus dem Ruder gelaufen, dafür manches doppelt erledigt und der Kunde abgesprungen – so ähnlich sieht wahrscheinlich der Alptraum eines Projektmanagers aus. Sich und anderen den Rücken für kreative Aufgaben freizuhalten, ist aber auch beileibe kein einfacher Job. Dies umso mehr, als Agenturen heute verstärkt die Steigerung ihrer Effizienz und Qualität im Auge behalten müssen. Aus diesem Grund

greifen sie immer öfter auf spezielle Projektmanagement-Software zurück. Sie soll für Struktur und Transparenz sorgen und bei der Überschreitung bestimmter Limits rechtzeitig ein Warnzeichen geben.

Das Know-how, die Weitsicht und vor allem die soziale Kompetenz eines Projektmanagers können solche Tools jedoch nicht ersetzen, und genau da hapert es bei einigen Agenturen. „Gerade junge und gewachsene Firmen

legen den Fokus auf die kreative Seite“, so Andreas Vichr, einstiger Media-lab-Gründer und nun freier Unternehmensberater. „Sie leben von ihrem Enthusiasmus, doch wenn sich der Hype um sie verliert oder, wie momentan, die Zeiten härter werden, geht es verstärkt um einen effizienten Workflow, eine langfristige Kundenbindung und eine fundierte Qualitätssicherung.“

Dass Kreative sich um organisatorische Aufgaben nicht so gerne kümmern, hat Andreas Vichr in vielen Fällen erlebt und rät Agenturen deshalb, einen dedizierten Projektmanager zu engagieren. „Das hat zwei wesentliche Vorteile: Erstens kann man jemanden einstellen, der die optimalen Fähigkeiten mitbringt. Zweitens identifiziert er sich nicht so stark mit der Konzeption und kann daher eher zwischen Kunde und Kreativen vermitteln. Damit wird auch aufgewogen, dass ein Designer, der zusätzlich die Projektleitung übernimmt, natürlich viel tiefer in der Sache steckt.“

„Bei internationalen Kooperationen halte ich Projektmanagement-Portale wie Projektplace für eine gute Möglichkeit, um Zeitverschiebungen und Ähnliches zu überbrücken. Im nationalen Rahmen, wo man sich ohnehin kennt, erscheint mir das allerdings etwas *overdone*“

Joachim Bartz, Inhaber der Event-Agentur Bartz + Bartz, Berlin



Nicht nur methodische, auch psychologische Stolpersteine spielen hierbei eine Rolle. So gibt es in vielen Teams innere Barrieren gegen Zieldefinitionen an sich, wie die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) herausfand. Denn: Wer Ziele festlegt, muss sich auch daran messen lassen. Um beim Projektablauf unangenehme Überraschungen zu vermeiden, sollte man die Ziele ganz genau definieren und vom Auftraggeber absegnen lassen. „Die Angebotsphase ist einer der gängigsten Knackpunkte. Viele Agenturen fächern die Leistungen im Vertrag häufig nicht detailliert genug auf, weil sie einen Kunden natürlich möglichst schnell binden wollen“, erläutert Andreas Vichr.

Dieser gut gemeinte Ansatz kann sich jedoch rächen, wenn sich bei der Umsetzung herausstellt, dass der Aufwand erheblich größer als angenommen ist. Im Nachhinein lässt sich an-

hand schwammig formulierter Storyboards die Sachlage nicht eindeutig rekonstruieren. Die Agentur kann sich dann bloß überlegen, ob sie mit Verlusten arbeitet oder dem Kunden die Mehrkosten in Rechnung stellt – und ihn damit unter Umständen verliert. Vichrs Empfehlung hierzu lautet: jede Kommunikation, jedes Briefing, jede Besprechung protokollieren und das Storyboard so detailliert wie möglich halten. Ist der Leistungsumfang vorab nur schwer einzuschätzen, sollte man von allgemeinen Richtwerten ausgehen. Erst auf einer solchen Grundlage kann man bestimmen, welche Schritte wann, in welcher Zeit und Reihenfolge notwendig sind und wer dafür infrage kommt.

Auch bei der Teamzusammenstellung kommt es oft zu Problemen: Zu viele verlassen sich laut Jürgen Blume, als Berater bei GPM tätig, beim Personalmanagement eher auf persönliche

Erfahrungswerte anstatt auf objektive Kriterien wie zum Beispiel Kapazitätsvereinbarungen, Führungsregeln oder Kompetenzen. In kleineren Agenturen kann die Ressourcenplanung in regulären Meetings stattfinden, für größere Agenturen und Projekte reicht das nicht mehr aus. Hier können Projektmanagement-Applikationen von Nutzen sein: Sie spielen in vernetzten Balkendiagrammen, den Gantt-Diagrammen, den Zeitablauf durch, sie geben im Ressourcenkalender Auskunft über die Mitarbeiterauslastung und zeigen verschiedene Lösungsvarianten auf.

ik

Auszug aus PAGE 07/02

Weitere Informationen unter www.projektron.de



„Für uns standen die Controllingfunktionen des Projektmanagement-Tools im Vordergrund. Die Entscheidung fiel auf Projektron BCS, weil wir den Eindruck hatten, dass der Hersteller genau wusste, welche Probleme eine Multimedia-Agentur hat und sehr auf unsere Bedürfnisse einging“

Elke Röttgen, Qualitätsmanagement-Beauftragte der Multimedia-Agentur Aperto, Berlin

■ **Vor rund drei Jahren** haben wir angefangen, uns nach einer geeigneten Anwendung umzusehen. Damals gab es noch nichts, was wirklich passte, so entwickelten wir zunächst eine eigene Intranetlösung. Allerdings bot sie auf Dauer nicht genug Information für das Controlling, beispielsweise für Aussagen über die Profitabilität.

Viele Applikationen, die wir testeten, waren zu komplex und zu pflegeintensiv. Anfang des Jahres haben wir uns dann für Projektron BCS entschieden, da das Tool zum einen vom Funktionsumfang her überschaubar, somit einfach zu erlernen, aber trotzdem flexibel in der Anpassung an unsere Bedürfnisse ist. Zum anderen haben wir das Gefühl, dass der Hersteller unsere Sprache spricht, auf spezifische Probleme beim Projektmanagement einer Multimedia-Agentur sehr gut eingeht und auch Anregungen von unserer Seite aufgreift.

Nach einem einmonatigen Testlauf entschieden wir uns dafür, vollständig

auf Projektron BCS umzustellen. Unsere Projektleiter hatten auf diese Weise zwar einen Monat lang ziemlich viel zu tun, da sämtliche Daten auf einmal zu übertragen waren. Wegen der kurzen Übergangszeit fand das System jedoch eine sehr gute Akzeptanz bei allen Mitarbeitern. Sie nutzen es, verglichen mit der internen Lösung davor, viel disziplinierter – sicher auch aufgrund der einfacheren Bedienbarkeit.

Das Tool verfügt für uns über drei wesentliche Vorteile: Erstens erlaubt es eine sichere Projekt- und Budgetplanung, denn wir können alle mit unseren Kunden vereinbarten Aufgaben 1:1 in eine *to-do list* für unsere Mitarbeiter umsetzen. Aufwand und Zeit sind so eindeutig definiert, damit können wir besser planen und rechtzeitig korrigieren. Denn das System meldet automatisch, wenn jemand länger für eine Aufgabe braucht als vorgesehen, und der Projektleiter kann so *on click* feststellen, ob etwas aus dem Ruder zu laufen droht.

Zweitens haben wir so unsere Qualitätssicherung im Griff; dazu können wir Kontrollinstanzen in den Workflow einbauen: Ein Mitarbeiter erledigt bestimmte Teilaufgaben und ein Vorgesetzter den Qualitätscheck. Erst wenn eine Freigabe durch diesen erfolgt, ist die Aufgabe abgeschlossen. Der dritte und letzte wesentliche Vorteil ist der Know-how-Transfer. Zwar nutzen wir Projektron BCS noch nicht lange genug, um den Lernerfolg tatsächlich zu spüren, aber ich verspreche mir in dieser Hinsicht einen deutlichen Nutzen.

Der Einsatz einer Projektmanagement-Software lohnt sich meiner Meinung nach auf jeden Fall, auch für kleinere Agenturen. Klar kann man selbst gestrickte Excel-Sheets mit anderen Hilfsmitteln kombinieren, aber das ist stets sehr zeitaufwendig und fehleranfällig. Und die Multimedia-Branche kann sich Qualitätsmängel in der Projektdurchführung, wie sie in der Vergangenheit vorgekommen sind, nicht mehr leisten.