

Foto: Martin Klaus

PROJEKTMANAGEMENT FÜR WEBSITES

Mit einem Webprojekt betritt man fast immer konzeptionelles und technisches Neuland, zusätzlich erschwert durch den enormen Zeitdruck, den der Markt auferlegt. SBO zeigt, wie die Profis die Tücken der Praxis bewältigen.

■ Zur Zeit der großen Dotcom-Euphorie wollte fast jedes Unternehmen irgendwie ins Netz. Und zwar möglichst „bis gestern“. Infolgedessen akzeptierten Agenturen oft kaum zu schaffende Deadlines und produzierten Websites in atemberaubendem Tempo. Es kam, wie es kommen musste: Viele der übereilt realisierten IT-Pro-

jekte scheiterten. Nach vielen Pleiten und der damit verbundenen Ernüchterung haben Kunden und Agenturen aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt. Die Dotcom-Krise hat daher für viele Multimedia-Dienstleister nicht nur negative Auswirkungen. „Heute sind die Kunden zwar anspruchsvoller geworden, aber dafür nehmen sie

SBO KOMPAKT

- Projektmanagement bedeutet die Verwaltung von Kapazität, Zeit und Budget
- Webprojekte sind besonders schwierig zu verwalten, weil sie durch viele dynamische Faktoren beeinflusst werden und verschiedenste Kompetenzen erfordern
- Kompetentes Projektmanagement mindert das Risiko des Misserfolgs
- Projektmanagement wirkt sich auf die Qualität einer Website aus

„Der Projektmanager muss den Kunden in- und auswendig kennen.“

Hendrik van Laaten,
Geschäftsführer Medienwerft GmbH



auch den Stellenwert eines Webprojekts bewusster wahr. Mit einer Website an den Start zu gehen, hat die gleiche Bedeutung wie die Eröffnung einer neuen Filiale und erfordert eine entsprechend sorgfältige Planung“, meint Heiko Schick, Senior Consultant bei der E-Trend Media Consulting in Bielefeld.

Da heute von Kundenseite weniger Druck ausgeübt wird und Realismus den Übereifer abgelöst hat, verbessern sich insgesamt die Arbeitsbedingungen für den Projektmanager. Seine Aufgabe ist die Verwaltung von Kapazität, Zeit und Budget – mit dem Ziel, das Projekt und damit den Kunden langfristig zum Erfolg zu führen. Wer in diesem Bereich arbeitet, findet umfangreiches Wissen aus dem „traditionellen“ Projektmanagement. Die Aufgabe selbst ist nicht neu, schließlich entwickeln Projektmanager in der traditionellen Ökonomie bereits seit Jahrzehnten Konzepte und verwalten Ressourcen. Trotzdem weisen IT-Projekte viele Besonderheiten auf. Wer diese bei der Planung seines Projekts berücksichtigt, kann fundamentale Grundlagen entsprechend erweitern und anpassen.

Webprojekte sind „noch mehr anders“ als klassische Projekte

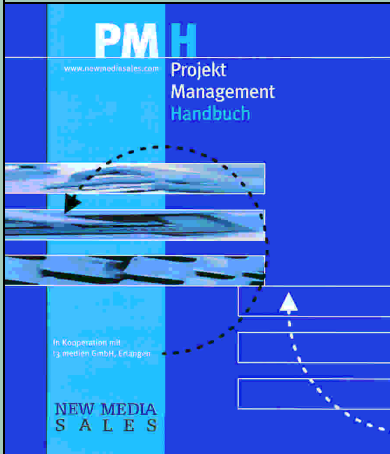
Grundsätzlich ist jedes Projekt riskant und neuartig und unterscheidet sich immer von allen in der Vergangenheit abgeschlossenen Projekten. Doch in der Planung erweisen sich gerade Webprojekte als besonders anspruchsvoll und komplex. Bei jeder Website kommen in der Produktion immer wieder neue, unvorhersehbare Faktoren ins Spiel. Durch seinen interaktiven Charakter ist kein Marktumfeld so dynamisch in seiner Entwicklung und derart von Trends geprägt – daher ist es letztlich so schwer einzuschätzen. Jederzeit kann der Konsument direkten Einfluss auf das Produkt nehmen. Hinzu kommt der technische Innovationsdruck und das ebenfalls rasante Tempo der Entwicklung in Unternehmen, die im Internet agieren. So lässt sich nie genau voraussagen, ob die Marktbedingungen zum Ende des Projekts noch dieselben sind. Daher benötigt der Multimedia-Projektmanager bei der Planung fast schon visionäre Eigenschaften. Gute Kenntnisse sowie Interesse für den

Markt und das Medium sind daher eine Grundvoraussetzung, um Internetprojekte zum Erfolg zu führen.

Ein Projekt zeichnet sich durch ein fest definiertes Ziel aus, das zu einem bestimmten Termin erreicht werden soll. Der Start einer Website ist immer der Beginn einer Relaunch-Phase, womit der Zeitpunkt des Projektendes wesentlich schwammiger und daher schwerer festzulegen ist. Auch das Ziel selbst lässt sich nicht so einfach definieren. Die Zeiten, in denen die reine Präsenz im Internet als Ziel ausreichte, sind schon lange vorbei. Heute wollen die Anbieter nicht nur Geld verdienen, sondern verfolgen viele verschiedene Ziele aus den unterschiedlichsten Bereichen, etwa Technologie, Marketing, Logistik oder Kommunikation. Auf diese Weise erhöht sich sowohl die einzelne Zahl der Komponenten, aus denen das Projektmanagement besteht, als auch die Anforderung an die Kompetenz des Projektmanagers. Hendrik van Laaten, Geschäftsführer und verantwortlich für die Bereiche Beratung und Projektmanagement bei der Hamburger Medienwerft, sieht eine entscheidende Besonderheit in den werblichen Aspekten: „Wir müssen auch die Emotionen des Projekts verstehen und über eine sehr hohe kreative Kompetenz verfügen.“

Bedauerlicherweise gehört die Ressourcenknappheit, meist in Form von Zeit und Budget, immer noch zu den typischen Eigenschaften. „Oft dauert die Entscheidung, ob ein Projekt realisiert werden soll, sehr lange. Wenn es dann soweit ist, soll die Umsetzung fast immer sehr schnell erfolgen“, kommentiert Heiko Schick. Oft stellen Kunden auch nur sehr kleine Etats zur Verfügung. Viele Agenturen nehmen den Auftrag trotzdem an, nur um den Kunden dauerhaft zu gewinnen.

In fast allen Fällen kommen neue Technologien oder zumindest in neuer Kombination bereits erprobte Datei- und Datenbankformate sowie Programmiersprachen zum Einsatz, was die Einschätzung des Zeitbedarfs für die Produktionsprozesse noch zusätzlich erschwert. Das einzige Mittel, das dem Projektmanager dabei zur Verfügung steht, sind „über den Daumen gepeilte“ Schätzungen von Webdesignern und Programmierern. →



SBOBUCHTIPP

**Studie „PM – Praxishandbuch
Multimedia Projektmanagement“**

- WCM Online (Hrsg.)
- www.newmediasales.com
- Düsseldorf 2000
- 110 Seiten
- 899 Mark

1

Checkliste zum Agenturbriefing: www.bsw.ch/d/briefing_frame.html

2

Projektmanager-Community von Vi&P:
www.egroups.com/group/projektmanager

→ Andreas Vichrs DMMV-Checkliste: „Wie finde ich den richtigen Internet-/Multimedia-Dienstleister?“:
http://groups.yahoo.com/group/projektmanager/files/publikationen/dl_suche.pdf

→ Auch der Arbeitsablauf ist sehr schwer zu planen. Bei klassischen Projekten handelt es sich in der Regel um lineare Abläufe (siehe Interview rechts), zum Beispiel erst der Entwurf, dann die Produktion. Diese lassen sich gut strukturiert abbilden. Bei Webprojekten jedoch finden Konzeptions-, Produktions-, und Testprozesse oft parallel oder in Zyklen statt, wobei auch noch Abhängigkeiten der Teilprozesse untereinander zu bedenken sind. So kann der Backend-Programmierer sein Datenbankmodell erst im Detail erstellen, wenn er weiß, wie die HTML-Formulare dazu aussehen. Diese kann der Webdesigner erst erstellen, wenn er eine Vorstellung davon hat, wie das Screendesign aussehen wird, etc.

Vom Groben ins Detail

Bei all dem Chaos verringert eine strukturierte Herangehensweise das Risiko eines kompletten oder teilweisen Misserfolgs. Zunächst sollten Sie das Projekt in kleinere, besser überschaubare Phasen aufteilen, die jeweils mit einem Zwischenziel enden. Diese so genannten Meilensteine erleichtern die Bestandsaufnahme darüber, wie erfolgreich Sie auf dem Weg zum Ziel bisher vorankommen.

Jeder Projektmanager hat sein eigenes Erfolgsrezept, wie die Phasen genau benannt sind und wie viele es überhaupt gibt. Die folgenden vier Schritte sollen lediglich als eine Art Grundmodell dienen, das Sie selbst weiterentwickeln und verfeinern können.

Phase 1: Analyse und Zieldefinition

Ein Ziel können Sie nur dann erreichen, wenn Sie es gut kennen. Deshalb müssen Sie es im ersten Schritt möglichst genau formulieren. Laden Sie Ihren Kunden zu gemeinsamen Workshops ein. Dabei sollten Sie nicht nur mit der Geschäftsleitung des Unternehmens reden, sondern auch mit Vertretern aller Abteilungen, die für den Erfolg des Projekts wichtig sind. Erklären Sie dem Kunden, wie ein Webprojekt abläuft, vermitteln Sie Grundwissen, und erklären Sie, welche Analysen (zum Beispiel der Zielgruppe) noch wichtig sein werden. Nur so ist der Kunde in der Lage, herauszufinden, auf was er sich konzentrieren will. „Aufgrund der Komplexität des Mediums können normale Kunden gar nicht wissen, was im Detail alles wünschenswert und nutzbringend ist“, erklärt van Laaten. Auch Missverständnisse sollten Sie von Anfang an ausräumen. „Wir fragen in den Meetings lieber zweimal genau nach, denn oft denken beide Seiten, sie wissen schon, was die andere Seite denkt“, erklärt Schick.

Ein bewährtes Hilfsmittel in der frühen Phase sind die Fragen des klassischen Agenturbriefings 1, die Sie anhand einer Checkliste

mit dem Kunden durchgehen. Damit erhalten Sie wichtige Informationen, auf denen das spätere Konzept aufbaut, etwa die zu fokusierende Zielgruppe und die entsprechende Ansprache der Site.

Viele Projekte scheitern daran, dass man sich zu viel vornimmt. Beim Brainstorming mit dem Kunden entsteht in der Regel eine viel zu lange Liste an Zielen. Als Projektmanager müssen Sie Ideengeber und Realist in einer Person sein. Entscheiden Sie, welche Ziele zunächst am wichtigsten und im angepeilten Projektzeitraum zu bewältigen sind. Beschränken Sie sich zunächst auf wesentliche Features der Website, die für das primäre Ziel des Kunden erforderlich sind (bei einem Shop wären dies zum Beispiel alle essenziellen Funktionen, um Produkte zu verkaufen). Weitere Ideen können Sie für den späteren Ausbau der Site vormerken (zum Beispiel eine Online-Auktion im Shop). Anhand der primären Ziele können Sie ein „künstliches“ Projektende definieren, etwa den Start des Shops. Der weitere Ausbau stellt dann ein oder mehrere neue Projekte für die Zukunft dar. Der erste Meilenstein ist also erreicht, wenn Sie das Ziel des Projekts definieren können.

Phase 2: Konzeption

Inwieweit der Projektmanager am konzeptionellen Part aktiv beteiligt sein sollte, gibt es verschiedene Auffassungen. Hendrik van Laaten arbeitet mit seinen Projektmanagern auch konzeptionell und sieht darin einen großen Vorteil: „Wir beraten unsere Kunden und stehen für unseren Rat auch gerade, weil wir ihn später umsetzen müssen. Daher müssen unsere Ideen gut und realistisch sein.“ Dennoch birgt die externe Beteiligung des Projektmanagers Vorteile, denn beide Funktionen zu bedienen, stellt eine hohe Belastung dar. Andreas Vichr, Geschäftsführer des Münchner Coaching-Unternehmens Vi&P und Betreiber eines Online-Forum für Projektmanager 2, sagt dazu: „Ein typischer Projektmanager sollte kreativ im Umgang mit Teams und Kunden sein, aber nicht selbst kreativ arbeiten. Zudem ist es schwer, jemanden auf dem Arbeitsmarkt zu finden, der beide Disziplinen gut beherrscht.“

Der konzeptionell arbeitende Projektmanager entwickelt aus den Informationen ein Grobkonzept, das die Richtung des Projekts bestimmt. Es beschreibt den Inhalt und die Grundfunktionen der späteren Applikation. Erst wenn der Kunde überzeugt ist und das Grobkonzept abgesehen hat, gehen Sie den nächsten Schritt. Im Feinkonzept formulieren Sie sämtliche Prozesse der Anwendung bis in die Details hinein (zum Beispiel die Darstellung eines Bestellweges). Abläufe in der Anwendung können Sie in Flowcharts

Interview



Der IT-Dienstleister und -Berater Icon Medialab AG (www.iconmedialab.de) setzt weltweit den Rational Unified Process (RUP) als Instrument im Projektmanagement ein. Stefan Kowalczyk sprach mit Rudi Koster, Engagement Manager für Team Process und Quality Management, über die bisherigen Erfahrungen.

„Oft wird viel zu schnell drauflosgecodet“

Screen Business Online: Herr Koster, was genau ist eigentlich der Rational Unified Process?

Rudi Koster: RUP ist ein Standardprozess für Software Engineering. Dabei handelt es sich um eine Art elektronischen Leitfaden, der ursprünglich auf einem Produkt der Firma Rational basiert. Icon Medialab hat dieses Produkt gekauft und für Webapplikationen speziell angepasst und weiterentwickelt. Es umfasst viel mehr als nur Projektmanagement, das ja nur eine Aufgabe unter vielen darstellt. Der Rational Unified Process ist aufgeteilt in Workflows und berücksichtigt viele Details. Er beschreibt etwa die Planungsaufgaben des Projektmanagers und liefert dafür viele Hilfsmittel, zum Beispiel Templates für Microsoft Project. Er teilt das Projekt in sehr klare Phasen ein, bildet dabei aber keinen linearen „Wasserfall“-Prozess ab. Das ist wichtig, denn Webprojekte erfordern sehr stark inkrementelle und iterative Prozesse, bei denen viele Teilaufgaben gleichzeitig stattfinden. Der RUP ist dabei ein sehr gutes Hilfsmittel, da er die Aktivitäten sehr klar definiert und beschreibt, wann diese erfolgen. Damit weiß jeder, was er zu tun hat, und wer von anderen Ergebnissen abhängig ist.

SBO: Was sind die wesentlichen Vorteile besonders für Multimedia-Projekte?

Koster: Bei den kurzen Laufzeiten von Multimedia-Projekten können wir uns keine Fehler erlauben. Mit dem RUP praktiziert man ein zentrales Qualitätssicherungsmanagement. Das bedeutet, dass wir von Anfang an mit vordefinierten Prozessen die Qualität des Produkts sichern können. Der RUP ist sehr bewährt und enthält ein enormes kumuliertes Wissen, das sich auf 20 Jahren praktischer Erfahrung grün-

det. Vorteilhaft ist auch, dass man mit einem standardisierten Prozess Leute am Markt findet, die diesen Prozess ebenfalls kennen. Somit kann man ihn auch leichter weltweit einsetzen.

SBO: Wie durchläuft man ein Projekt mit dem RUP?

Koster: Im Wesentlichen gibt es vier Phasen, die jeweils mit klaren Meilensteinen enden. Dabei ist die nächste Phase immer sehr genau geplant, bei späteren sieht es ungenauer aus. Wir starten das Projekt mit nur einem sehr kleinen Kernteam aus verschiedenen Kompetenzen, das die Grundkonzepte und den Umfang des Projekts festlegt. Ist ein Meilenstein erreicht, zeigen wir das Ergebnis dem Kunden, der es dann verifiziert. So holen wir uns frühzeitig Feedback ein und überprüfen, ob wir auf dem richtigen Weg sind. Erst dann wird das Team nach Bedarf aufgestockt. Auf diese Weise können wir das finanzielle Risiko eines Projekts minimieren, da es sich mit dieser Vorgehensweise sehr früh herausstellt, wenn ein Projekt unrealistisch ist. Außerdem ist es für den Kunden billiger, denn er muss am Anfang nur ein sehr kleines Team finanzieren.

Schon in der Frühphase erstellen wir parallel den ersten Prototypen. Damit liegt schnell eine ausführbare Applikation vor, so dass wir früh die Dinge bauen können, die die meisten Risiken bergen. Zwar ist diese Phase in ihrer Funktionalität noch sehr stark eingeschränkt, aber man zeigt damit dem Kunden, dass man in der Lage ist, mit der ausgewählten Plattform und Technologie zu arbeiten. Der RUP spart auch Kosten, weil man weniger Arbeiten doppelt macht und insgesamt weniger Abfall produziert. Das ist ein Hauptproblem der Branche, denn es wird oft viel zu schnell drauflosgecodet.

visualisieren, die Sie etwa mit einer Storyboarding-Software wie Microsoft Visio erstellen. Mit dem fertigen Feinkonzept haben Sie den nächsten Meilenstein erreicht.

Phase 3: Planung

Optimal durchführen können Sie ein Projekt nur mit einer realistischen Zeit- und Ressourcenplanung. Dafür sollten Sie Start- und Endtermine für die einzelnen Prozesse festlegen und dabei berücksichtigen, welche Ressourcen jeweils für die Aufgaben verfügbar sind. Fixieren Sie Meilensteine für die Produktion (zum Beispiel „Screendesign fertig am ...“). Nur so können Sie später feststellen, ob sie den Zeitplan einhalten, und Engpässe frühzeitig erkennen.

Die Planung der Ressourcen ist äußerst schwierig, da fast jede Agentur gleichzeitig an mehreren Projekten mit kurzen Laufzeiten

arbeitet, was die Verteilung der intern verfügbaren „Manpower“ zu einer komplexen Angelegenheit werden lässt. Den Bedarf an Personal für ein Projekt einzuschätzen, ist noch relativ einfach. Als problematischer erweist es sich dagegen, von vornherein einzuschätzen, ob die Mitarbeiter auch in der Lage sind, alle erforderlichen Anforderungen für das Projekt abzudecken. Das größte Problem bereitet meist die simple Frage, ob die Leute auch Zeit zur Verfügung haben werden, wenn es soweit ist. Die nicht seltenen eintretenden Verzögerungen bei bereits laufenden Projekten liefern viele zusätzliche Risikofaktoren. Um die größten Talente in Agenturen herrscht darüber hinaus oftmals ein regelrechtes Tauziehen, das bei mangelhafter Planung und Absprache unter den Projektleitern in bestimmten Fällen in Überlastung, Unzufriedenheit und Kündigung eines Mitarbeiters endet. →



„Der Projektmanager muss auch mal auf den Tisch hauen, aber dabei die Teams motivieren können.“

Andreas Vichr,
Geschäftsführer Vi&P New Media Coaching

➔ Oft können Sie frühzeitig erkannte Mängel in einer Ressource durch die Verstärkung einer anderen ausgleichen. Einem Mangel an Zeit können Sie zum Beispiel bis zu einem gewissen Grad mit einer Vergrößerung des Teams, etwa durch Freelancer, begegnen. Allerdings geht dies nur bei einigen Projekten, und dort auch nur begrenzt. So ist es nicht unbedingt möglich, eine Website in zwei Wochen statt in drei Monaten an den Start zu bringen, selbst wenn Sie ihr Team verzehnfachen. Zudem ist kompetente Verstärkung meist schwer aufzutreiben und sprengt schnell das Budget.

Auch auf die geeigneten Planungswerkzeuge sollte man nicht verzichten. Mit spezieller Projektmanagement-Software lassen sich komplexe Projekte umso leichter in den Griff bekommen. Fasttrack Schedule von AEC Soft oder Microsofts Project schaffen bei der Zeit- und Ressourcenplanung **■** Übersicht im Chaos und ermöglichen dazu das Multiprojektmanagement, die Planung und Überwachung mehrerer Projekte. Mit Project machen Sie relevante Projektdaten, Aufgaben und Statusberichte mit Teams und Entscheidern auch per Netzwerk austauschbar und jederzeit verfügbar. So fördern Sie die Kommunikation und schaffen Transparenz für alle Beteiligten, so dass das Team insgesamt effizienter arbeiten kann. Ein detaillierter Projektplan enthält zum Abschluss der Planungsphase die Abbildung aller Prozesse, alle Meilensteine und ein genaues Timing.

Phase 4: Produktion

Wenn knappe Termine drücken, ist die Versuchung groß, nach dem Motto „Eigentlich können wir schon mal loslegen“ die ersten HTML-Seiten aus dem Boden zu stampfen, bevor Sie Konzept und Planung unter Dach und Fach haben. Schließlich möchte der Kunde auch schon erste handfeste Ergebnisse sehen. Beginnen Sie aber erst mit der Produktion, nachdem Konzept und Planung vollständig abgeschlossen sind, denn unfertige Konzepte sind die Grundlage für spätere Missverständnisse, die sich unter Umständen zu Katastrophen entwickeln können.

Wichtig für eine schnelle und reibungslose Produktion sind leistungsfähige Teams. Voraussetzung dafür sind nicht nur kompetente Mitglieder, sondern auch eine gute interne Kommunikation. Oft müssen in der Multimedia-Branche Menschen mit sehr unterschiedlichem Naturel zusammenarbeiten; künstlerisch denkende Designer und technisch denkende Programmierer sprechen völlig verschiedene Sprachen. Als Projektmanager müssen Sie oft den Moderator spielen und dafür Sorge tragen, dass die Teammitglieder sich untereinander verstehen und wirklich wissen, was zu tun ist.

Damit die Kommunikation klappt, sollten Sie in regelmäßigen Abständen Meetings einberufen. Allerdings sollten diese nicht zu oft stattfinden und einer festen Agenda folgen. Mit einem internen

Kick-off-Meeting, an dem alle beteiligten Teams zugegen sein sollten, wird die Produktion eingeläutet. Dabei verteilen Sie Arbeitspakete und die Verantwortlichkeiten an die verschiedenen Abteilungen. Nach dem Meeting sollte jeder wissen, was zu tun ist, und mit seiner Arbeit beginnen können. Der Projektmanager ist auch die Schnittstelle zum Kunden, an den Sie in Status-Meetings berichten, um Zwischenergebnisse und den weiteren Verlauf abzustimmen. Dabei sind immer wieder die kommunikativen „Soft Skills“ des Projektmanagers gefragt, der gegenüber Kunden und Produktionsteam gleichermaßen seine diplomatischen Qualitäten sowie auch seine Fähigkeit zur offenen Kritik unter Beweis stellen sollte. „Manchmal muss man sogar ein wenig respektlos sein, um die Kritik nach beiden Seiten anbringen zu können. Als externe Berater können wir die Agentur auch mal härter anfassen“, erläutert Schick, zumal gerade beim Kunden Erziehungsarbeit oft nötig ist. Wenn Sie ihm erlauben, ständig neue Features oder unangemessen viele Änderungen und Korrekturwünsche durchzusetzen, bringen Sie schnell den Zeitplan ins Wanken. Weisen Sie den Kunden zur richtigen Zeit in die Schranken, indem Sie etwa einen Stopp für weitere Features und Ideen („Feature Freeze“) oder Korrekturen ansetzen.

Grundsätzlich sollte das Projekt Ihrer ständigen Kontrolle unterstehen, um frühzeitig die Qualität des Endprodukts zu sichern. Schließlich sind all Ihre Vorbereitungen wertlos, wenn sie in der Produktion nicht eingehalten werden. Die Qualität der ersten Ergebnisse, etwa des vorläufigen Prototyps der Website, können Sie mit Usability-Tests überprüfen (SBO 01/01, Seite 60). Besonders wichtig ist die Qualitätssicherung kurz vor dem Start ins Netz. Oft denken die Kunden, eine Website wäre „doch schon fast fertig“, und drängen darauf, sie zu veröffentlichen. Doch gerade der Feinschliff erfordert geballte Aufmerksamkeit: Oft sind es die letzten 10 Prozent einer Online-Produktion, die 40 Prozent der gesamten Produktionszeit verschlingen und letztendlich die Qualität ausmachen. In dieser Phase finden Tests statt, das Programmiererteam entfernt Bugs und passt den Code an verschiedene Browser an. Machen Sie dem Kunden klar, wie wichtig die ausgiebige Phase vor dem Start ist. Zwar lassen sich bei Websites Fehler noch relativ leicht nachträglich ausbügeln – ganz im Gegensatz zu den gefürchteten Fehlern auf CD-ROMs –, doch Fehlermeldungen oder gar abstürzende Browser kosten nicht nur Kunden und bares Geld, sondern werfen ein schlechtes Licht auf das gesamte Unternehmen.

Der saubere Schlussstrich

Nach der Produktion muss der Projektmanager für einen korrekten Abschluss sorgen. Erstellen Sie eine Checkliste und prüfen Sie, ob die Site wirklich alle gesetzten Ziele erfüllt. Haken Sie diese ab,



„Mit einer Website müssen alle Abteilungen eines Unternehmens zufrieden sein.“

Heiko Schick,
Senior Consultant E-Trend Media Consulting GmbH

und halten Sie den Status in einem Übergabeprotokoll schriftlich fest. So ersparen Sie sich eventuelle spätere Streitereien mit dem Kunden, etwa wenn doch noch Fehler auftauchen sollten. Führen Sie zum Beispiel Versionsnummern ein, um spätere Updates besser dokumentieren zu können. Oft übernimmt auch eine interne Abteilung beim Kunden die weitere Pflege der Seite. Planen Sie in diesem Fall Schulungen und Serviceleistungen ein. Zudem sollten Sie den Kunden so betreuen, dass er in der Lage ist, die Site zukünftig selbständig zu aktualisieren.

Mit dem offiziellen Abschluss entlassen Sie auch die Teammitglieder aus dem Projekt und setzen Kapazitäten für neue Aufgaben frei. Wenn Sie ihr Projekt nicht sauber abschließen („Die Site ist eigentlich fertig, aber wir müssen nur noch schnell ...“), laufen Sie Gefahr, dass es zu einem der gefürchteten Endlosprojekte ausartet. Diese können den Erfolg zukünftiger Projekte verhindern und eine Agentur letztlich an den Rand des Chaos führen.

Prinzipiell können Sie jedes abgeschlossene Projekt zur Optimierung weiterer Projekte nutzen. Die Fehler der Vergangenheit bergen das größte Potenzial für künftige Verbesserungen. Scheuen Sie sich nicht, zu analysieren, was im Projekt falsch gelaufen ist, und leiten Sie daraus Maßnahmen ab, mit denen sich ähnliche Fehler in Zukunft vermeiden lassen. Sammeln Sie die Daten in einer Datenbank, und stellen Sie diese Ihren Kollegen zur Verfügung. „Alle sollten aus den Fehlern eines Projektmanagers lernen können“, so van Laaten.

Auch wenn es in Webprojekten keine Standards gibt, können Sie zumindest versuchen, verlässliche Erfahrungswerte für die Zukunft zu sammeln. Instrumente wie die Zeiterfassung mithilfe von Stundenzetteln machen den Aufwand für die Teilprozesse messbar. Auf diese Weise wird es einfacher, kommende Termine zu planen und den Personalbedarf besser einzuschätzen. Da in Agenturen häufig wiederkehrende Programmieraufgaben anfallen, sollten Sie versuchen, die Konzepte und Lösungen des abgeschlossenen Projekts für zukünftige Problemfälle wieder verwendbar zu machen. Wenn andere Teams wissen, welche Aufgaben Ihr Team schon gelöst hat, können sie eventuell Teile des Codes erneut anwenden und müssen nicht bei Null anfangen.

Gutes Projektmanagement bringt gute Ergebnisse

Der Aufwand für Projektmanagement macht einen nicht geringen Anteil der Kosten für eine Website aus. Das ist vielen Kunden nicht bewusst, meist messen sie den reinen Produktionskosten die größte Bedeutung bei. Doch der Aufwand lohnt sich, denn nur mit einem guten Projektmanager können auch die Entwicklungsteams gute Ergebnisse liefern. Somit wirkt sich auch seine Arbeit direkt auf die Qualität der Website und deren Erfolg aus. sk

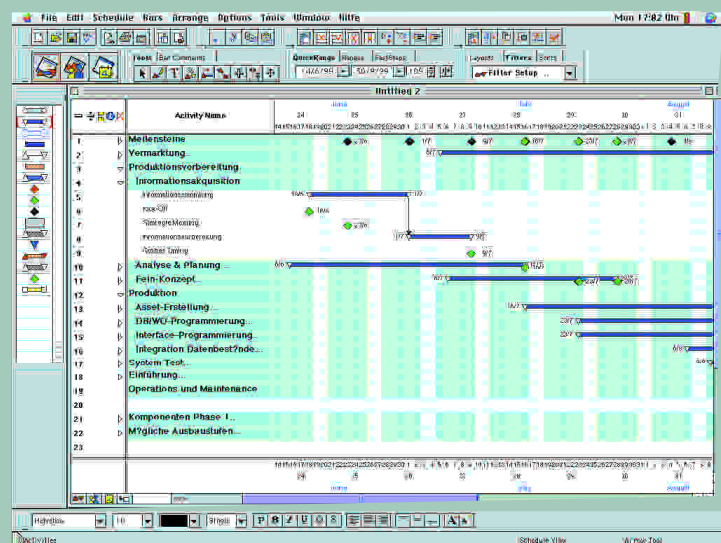
SBOWEB-ADRESSEN

Die im Artikel genannten Unternehmen:

- ➔ E-Trend Media Consulting GmbH:
www.e-trend.de
- ➔ Icon Medialab:
www.iconmedialab.de
- ➔ Medienwerft:
www.medienwerft.de
- ➔ Vi&P:
<http://come.to/andreasvichrundpartner>

Projektmanagement-Lösungen

- ➔ Fast Track Schedule:
www.aecsoft.com/fasttrack/
- ➔ Microsoft Project 2000:
www.microsoft.com/office/project/
- ➔ Microsoft Visio:
www.microsoft.com/office/visio/
- ➔ Rational:
www.rational.com



Projektmanagement-Software stellt den Projektplan mit den einzelnen Phasen als Balkendiagramm auf der Zeitachse dar.