



PROJEKTSTRUKTURPLAN, NETZPLAN, GANTT-TERMINPLAN: WIE SIE IHR PROJEKT VOM KOPF AUF DIE FÜSSE STELLEN

- EIN PROJEKTMANAGEMENT-WHITEPAPER -

TEIL 4: BIS INS KLEINSTE DETAIL – DIE ARBEITSPAKETE

Aus dem vorangegangenen Kapitel konnten wir zwei wichtige Erkenntnisse mitnehmen:

1. Projektstrukturpläne können Sie nicht von der Stange bestellen. Je nach Art Ihres Projektes bietet sich ein anderes Modell an: der Objektorientierte Projektstrukturplan, der Phasenorientierte Projektstrukturplan, der Funktionsorientierte Projektstrukturplan und häufig auch der Gemischtorientierte Projektstrukturplan.
2. Auch wenn die verschiedenen PSP-Modelle sich in ihrer Logik unterscheiden, bleiben sie in ihrem Aufbau stets gleich: In einer Baumstruktur folgen auf das Gesamtprojekt die Teilaufgaben, auf die Teilaufgaben folgen die Arbeitspakete. Das sorgt für Klarheit und die schnelle Lesbarkeit jedes PSPs.

Je tiefer Sie dabei in den Projektstrukturplan vordringen, nimmt der Grad der Detaillierung immer weiter zu:

Der Name des Gesamtprojektes ist sehr generisch und verrät so gut wie nichts über die zu seiner Umsetzung nötigen Aufgaben. Hausbau klingt zwar nach jeder Menge Arbeit, sagt allerdings nicht viel aus. Das Gesamtprojekt besitzt also eher eine deskriptive Funktion.

Die Teilaufgaben dagegen erfordern bereits reichlich Planung und Voraussicht. Wird hier etwas vergessen, kann das Gesamtprojekt bereits in Gefahr geraten. Fehlt bei unserem Hausbau etwa die Teilaufgabe Fundament errichten wir ein ziemlich wackliges Gebilde und bekommen wahrscheinlich gar keine Baugenehmigung.

Extrem detailliert wird es dann bei den Arbeitspaketen. Oder sollte es zumindest werden. Denn in unseren bisherigen Beispielen sahen sie nicht gerade besonders detailliert aus. Das Fahrwerk eines PKW bestand zum Beispiel lediglich aus Rädern, Lenkung, Bremsen und Achsen – und bei einem schlechtgeplanten Projekt würde in der Tat auch nicht mehr kommen.

Ein guter Projektmanager allerdings weiß, dass diese simple Beschreibung der Arbeitspakete immer nur den ersten Schritt darstellt. Von hier aus arbeitet er sich Paket für Paket zu einem höheren Detaillierungsgrad vor.

Wie das aussieht und was es nützt, möchte ich Ihnen gerne erläutern.





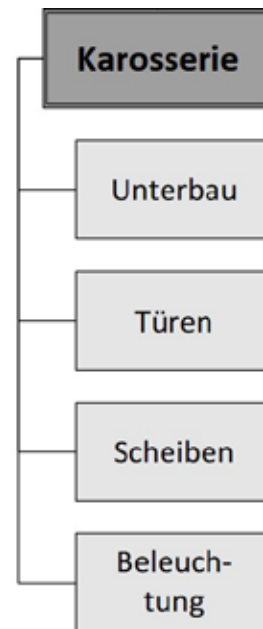
DETAILLIERUNGSGRAD #1: OBJEKTE, FUNKTIONEN UND PHASEN

Tatsächlich macht es in der Projektpraxis Sinn, mit sehr grob formulierten Arbeitspaketen zu starten. Die Teilaufgabe Karosserie unseres Projektes PKW könnte in einem Objektorientierten PSP zunächst also einfach wie folgt beschrieben werden: →

Warum so einfach? Aus zwei Gründen:

Zunächst, weil es absolut zielführend ist. Wir müssen wissen, welche Aufgaben unabdingbar erledigt werden müssen, um das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. An dieser schlichten Tatsache führt kein Weg vorbei. Wer diese Aufgaben wie und wann umsetzt, spielt erst einmal keine Rolle; ohne Scheiben und Türen erhalten wir keine fertige Karosserie.

Weiterhin lassen sich fehlende Arbeitspakete auf diesem Niveau leicht einflechten. Sollten Sie also feststellen: „Oha, ich baue doch ein Cabrio!“, können Sie das Arbeitspaket Faltdach einfach ergänzen und sukzessive in Ihr Gesamtprojekt integrieren, ohne dass es die anderen Arbeitspakete beeinflusst.



Quelle:
gestio/Inh. Domingo Escabias

DETAILLIERUNGSGRAD #2: TRANSPARENZ SCHAFFEN

Im nächsten Schritt müssen die Arbeitspakete um weitere Informationen ergänzt werden. Welche das sind, hängt vom Gesamtprojekt, der Teilaufgabe und insbesondere dem Arbeitspaket selbst ab. Was allerdings immer als Information festgehalten werden sollte, ist die Verantwortlichkeit: Wer ist mein Ansprechpartner für dieses Arbeitspaket?

Außerdem erweist es sich in der Praxis häufig als sinnvoll, dem Paket einen Zeitrahmen zuzuordnen und diesen eventuell um einen Grad der Fertigstellung zu ergänzen. Am Schluss könnte Ihr Arbeitspaket daher so aussehen: →

2.5	Handbuch erstellen	
	Start: 20.08.07	Verantwortung: Wester
	Ende: 15.11.07	Aktualisierungsstand: 02.04.08
	100% Fertigstellung	

Quelle: Projektmanagement Handbuch, TRUECARE GmbH



Ob eine prozentuale Angabe der Fertigstellung sich immer als sinnvoll erweist, ist natürlich diskutabel. Wieviel Prozent seiner Aufgabe hat ein Einkäufer erfüllt, der sich gerade in Verhandlung mit den Zulieferern befindet?

Den Zeitrahmen wiederum sollten Sie nicht einfach arbiträr abschätzen, sondern zum Beispiel mit Hilfe der Programm Evaluation and Review Technique (PERT) möglichst exakt berechnen – dazu an geeigneter Stelle mehr.

Aufmerksame Menschen werden sich vielleicht auch fragen, wieso das Arbeitspaket im April 2008 aktualisiert wurde, wenn es bereits im November 2007 abgeschlossen sein sollte. Aber wie dem auch sei: In diesem Schritt geht es darum, möglichst viel Transparenz in Ihrem PSP zu schaffen. Wenn Sie und alle weiteren Projektverantwortlichen mit einem Blick erkennen können, wer die Verantwortung für ein Arbeitspaket trägt, muss nicht lange diskutiert und nachgeforscht werden, an wen neue Informationen herangetragen werden oder wer sich für das Reporting verantwortlich zeichnet.

Der zeitliche Rahmen wiederum (eventuell in Kombination mit dem prozentualen Fortschritt) erlaubt es, Probleme und Flaschenhälse schnell zu identifizieren. Der November neigt sich dem Ende entgegen und Kollege Wester hat sich immer noch nicht zum Thema Handbuch geäußert? Zeit für einen Anruf!

Mit diesem Grad der Detaillierung wird Ihr PSP bereits zu einem echten Allrounder. Sie sehen nicht nur, welche Aufgaben es zu erledigen gilt, sondern auch, wo es hakt oder wo es schneller ging, als geplant und damit Kapazitäten freigeworden sind. Ihr Projekt befindet sich in guten Fahrwassern.

DETAILLIERUNGSGRAD #3: ABSOLUTER FEINSCHLIFF

Im letzten Schritt der Detaillierung gehen wir in die Vollen und ordnen unseren Arbeitspaketen weitere relevante Informationen zu: eine exakte Beschreibung der Aufgabe, ihr gefordertes Ergebnis, ihren Ablauf, die benötigten Ressourcen sowie ihren Vor- und Nachfolger.

Schlussendlich sieht das Arbeitspaket dann so aus: ➔

Dieses Arbeitspaket aus einem Phasenorientierten Projektstrukturplan lässt keine Fragen mehr offen und erklärt genau, was das Arbeitspaket Integration Montage aus der Teilaufgabe Montage bezweckt, wie es abläuft und warum es den gesetzten Zeitrahmen beansprucht.



Quelle: gestio/Inh. Domingo Escabias ➔



WHITEPAPER 03

PROJEKTSTRUKTURPLAN, NETZPLAN, GANTT-TERMINPLAN: WIE SIE IHR PROJEKT VOM KOPF AUF DIE FÜSSE STELLEN

Dabei versteht es sich von selbst, dass ein Arbeitspaket in dieser Darstellungsform in der Baumstruktur eines Projektstrukturplanes keine Verwendung findet. Selbst ein kleiner PSP würde sonst unweigerlich zu einem unübersichtlichen Monstrum anschwellen.

Aber für dieses Problem gibt es mittlerweile ja PM-Software. Ein Klick auf einen Hyperlink und sie gelangen aus dem PSP-Baum in die Detailansicht des Arbeitspaketes. Die Zettelwirtschaft von anno Tobak ist nicht so effizient.

WAS EIN ARBEITSPAKET NICHT IST

Abschließend ein letzter Hinweis, von dem ich Ihnen jetzt schon sagen kann, dass Sie ihn aufgrund seiner Wichtigkeit noch öfter hören werden: Bitte begehen Sie nie den Fehler, wiederkehrende Aufgaben oder routinemäßige Kleinigkeiten zum einem Arbeitspaket aufzublähen.

So gehört die Beschaffung von Verbrauchsgütern, die Sie sowieso jeden Tag in Ihren Prozessen verwenden, zum Beispiel in die AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung) Ihres Projektes. Selbstverständlichkeiten, wie etwa die routinemäßige Wartung der Werkzeuge und Maschinen, haben ihren Platz auf der To-do-Liste.

Sollten Sie solche Trivialitäten zu Arbeitspaketen erheben, stehen Sie schnell vor einem PSP, der so wirr, verzweigt und unübersichtlich ist wie das Verkehrsnetz von Bangkok. Projekte sind einmalig und das gilt auch für ihre Arbeitspakete.

MIT ARBEITSPAKETEN ZUM PERFEKTEN PSP

Um das Gesagte noch einmal auf den Punkt zu bringen: Ein Projektstrukturplan sollte unbedingt die Grundlage jedes Projektes bilden. Er sorgt für Übersicht, Transparenz und Planungssicherheit. Das Pivotelement jedes PSP sind seine Arbeitspakete. Je stärker Sie hier ins Detail gehen, desto sicherer wird Ihr Projekt laufen. Probleme können schneller identifiziert, etwaigen Schwierigkeiten kann besser vorgebeugt werden.

Also: Investieren Sie ausreichend Zeit in Ihren PSP. Ihr Projekt, Ihr Team und Ihre Nerven werden es Ihnen danken – und erst, wenn die Arbeitspakete sitzen, wird aus dem Projektstrukturplan der Plan aller Pläne.



DOMINGO ESCABIAS
gestio

Zertifizierter
Projektdirektor Level A
(GPM/IPMA)

www.gestio.de
info@gestio.de

EXPERTE FÜR

HYBRIDES PROJEKTMANAGEMENT
MULTIPROJEKTMANAGEMENT
KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT