

Eine 5-Stufen-Methode zur Vorgehensplanung

Das Material wurde entnommen aus [1], S. 61-63.

Zur Definition des Projekts wird ein schriftlicher Vorgehensplan erstellt. Ein Projekt kann nur sinnvoll geplant werden, wenn dabei zielgerichtet vorgegangen wird. Zielgerichtet bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Inhalte des Vorgehensplans aus der Zielsetzung, die mit dem Projekt erreicht werden soll, abgeleitet werden und dass im Projektverlauf kontinuierlich geprüft wird, ob diese Ziele noch erreichbar sind. Verfehlt eine Vorgehensplanung diese Zielsetzung, können Ergebnisse häufig nur eingeschränkt oder überhaupt nicht verwendet werden. Dies führt zu zusätzlichen Arbeiten, unter Umständen sogar zu einer erneuten Initiierung des gesamten Projekts.

Mit der *5-Stufen-Methode zur Vorgehensplanung* können Vorgehenspläne erstellt werden, in denen folgende Aspekte enthalten sind:

1. der **Gegenstand**, um den es in dem Projekt gehen soll, und die **Motivation**, die ein solches Projekt notwendig erscheinen lässt,
2. die **Problemstellung**,
3. die **Zielsetzung** des Projekts,
4. die **Frage-** bzw. **Aufgabenstellung** und
5. die **Arbeitspakete** und Prüfsteine.

Gegenstand und Motivation

Zunächst wird der **Gegenstand** des Projekts in knapper Form beschrieben und die **Bedeutung** für das Umfeld, in dem das Projekt angesiedelt ist, dargestellt. Die Hintergründe werden erläutert, die zu dem Projekt geführt haben, also die allgemeine **Problematik** und die Motivation. Zur **Motivation** gehört insbesondere auch der erwartete Nutzen durch das Projekt. Dies ist besonders wichtig, um in Abwägung mit den geschätzten Projektkosten später zu prüfen, ob der erwartete Nutzen diese Kosten rechtfertigt.

Problemstellung

Nach der ersten Stufe werden die **Probleme**, welche in dem Projekt gelöst werden sollen, spezifiziert. Hier ist besonders wichtig, das Problem so zu formulieren, dass es tatsächlich im Projekt lösbar ist. Wenn mehr als ein Problem dargestellt wird, ist es hilfreich, die Probleme als Aufzählung zu formulieren und zu nummerieren. Probleme sollten knapp aber verständlich dargestellt werden.

Zielsetzung

Aus den genannten Problemen werden das konkrete **Projektziel** bzw. die Projektziele abgeleitet. Diese müssen so formuliert sein, dass ihr Erreichen dazu führt, dass die genannten Probleme gelöst werden. Bei komplexeren Projekten können die Ziele auch in Unterziele gegliedert werden. Die Aufgliederung sollte aber nicht zu fein sein, sondern die wesentlichen Ziele knapp und klar darstellen. Es ist sinnvoll, die Ziele und ggf. Unterziele als Aufzählung aufzulisten und entsprechend zu nummerieren. Die klare und nachvollziehbare Formulierung der Ziele ist zentral für das gesamte Projekt. Je präziser die Probleme beschrieben wurden, desto einfacher lassen sich die Ziele herausarbeiten. Jedes Ziel muss sich unmittelbar aus den Problemen ableiten lassen. Es ist zweckmäßig, diesen Zusammenhang entsprechend zu kennzeichnen.

Frage- und Aufgabenstellung

Aus jedem formulierten Ziel bzw. Teilziel werden konkrete **Fragen** bzw. **Aufgaben** und ggf. Teilaufgaben abgeleitet, nach deren Durchführung das jeweilige Projektziel erreicht ist. Je klarer die Ziele beschrieben wurden, desto einfacher fällt die Ableitung der Aufgaben bzw. Fragen. Jede Aufgabe muss sich unmittelbar aus den Zielen ableiten lassen. Dabei können aus einem Ziel eine oder mehrere Aufgaben abgeleitet werden. Es ist zweckmäßig, diesen Zusammenhang entsprechend zu kennzeichnen. Ausnahmen sind hier möglich, z.B. dass eine Aufgabe zum Erreichen mehrerer Ziele beiträgt. Es muss gewährleistet sein, dass die Gesamtheit der zu erfüllenden Aufgaben für das Erreichen der übergeordneten Ziele ausreicht. Aufgaben und ggf. Teilaufgaben sollten möglichst klar formuliert sein, um die Ableitung der Arbeitspakete und Meilensteine einfach zu gestalten. Bei komplexeren Projekten können Aufgaben selber wieder in Teilaufgaben untergliedert werden.

Arbeitspakete und Meilensteine

Aus den formulierten Aufgaben bzw. Teilaufgaben werden konkrete **Arbeitspakete** abgeleitet, die durchzuführen sind, um die jeweilige Aufgabe zu erfüllen. Außerdem können wichtige Projektzeitpunkte als **Meilensteine** festgehalten werden.

Arbeitspakete bilden abgrenzbare Einheiten im Projekt. Sie bündeln zusammengehörige Aktivitäten, welche von einem Verantwortlichen in einem bestimmten Zeitraum unter Verwendung definierter personeller und materieller Ressourcen durchgeführt werden. Eine Arbeitspaketbeschreibung gibt die Rahmenbedingungen sowie die durchzuführenden Tätigkeiten und ggf. die zu verwendenden Methoden so konkret vor, dass ein Verantwortlicher das Arbeitspaket möglichst selbstständig und effizient durchführen kann. Die erwarteten Ergebnisse eines Arbeitspaketes müssen eindeutig definiert und überprüfbar sein. Je klarer die Aufgaben beschrieben wurden, desto einfacher fällt die Ableitung der Arbeitspakete. Jedes Arbeitspaket muss sich unmittelbar aus den (Teil-)Aufgaben ableiten lassen. Dabei können aus einer Aufgabe ein oder mehrere Arbeitspakete abgeleitet werden. Ein Arbeitspaket kann durchaus zur Bearbeitung mehrerer Aufgaben dienen. Es ist zweckmäßig, diesen Zusammenhang entsprechend zu kennzeichnen. Ausnahmen sind hierbei möglich. Es muss dann aber gewährleistet sein, dass die Gesamtheit der Arbeitspakete alle beschriebenen Aufgaben abdeckt.

Die Arbeitspakete sind so fein zu definieren, dass später in der Ressourcenplanung Verantwortlichkeiten und Ressourcen klar zugeordnet werden können. Gleichzeitig sollten Arbeitspakete aber nur so fein wie notwendig formuliert werden, um eine unüberschaubare Liste von Arbeitspaketen zu vermeiden. Anhaltspunkt hierfür kann sein zu prüfen, ob zwei Arbeitspakete eventuell den gleichen Verantwortlichen haben, die gleichen Ressourcen nutzen und direkt nacheinander ablaufen. In diesem Fall sollte ein Zusammenlegen geprüft werden.

Meilensteine stellen wichtige, termingebundene Ereignisse im Projektverlauf dar. Die Überprüfung des termingerechten Erreichens der Meilensteine unterstützt die Projektüberwachung, also die Überprüfung, ob das Projekt inhaltlich und terminlich noch entsprechend dem Projektplan abläuft. Häufig sind zu den Meilensteinterminen auch bestimmte Dokumente fertig zu stellen (so genannte „Deliverables“). Mindestens zwei Meilensteine hat jedes Projekt: den Projektbeginn und das Projektende.

Literatur

- [1] Ammenwerth E, Haux R. IT-Projektmanagement in Krankenhaus und Gesundheitswesen. Einführendes Lehrbuch und Projektleitfaden für das taktische Management von Informationssystemen. Stuttgart: Schattauer-Verlag; 2005. ISBN 3-7945-2416-0.