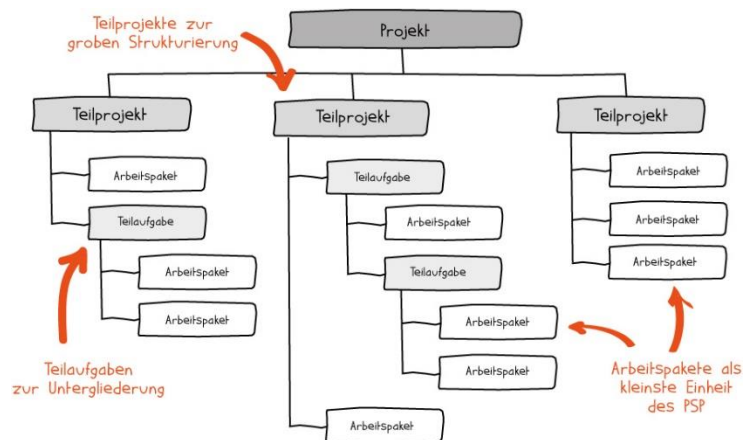




Arbeitspakete

1 Lernziele

- Ich kann den Begriff «Arbeitspaket» in eigenen Worten erläutern und mit Beispielen ergänzen.
- Ich kann den Zusammenhang zwischen einer PSP und einem einzelnen Arbeitspaket erläutern.
- Ich kenne die wichtigsten Elemente eines Arbeitspakets.



2 Einleitung

Im Anschluss an die Erstellung des Projektstrukturplanes (PSP) geht es im nächsten Schritt darum, aus den nun grob bekannten Tätigkeiten, die zur Erreichung des Projektziels als notwendig erachtet werden, detaillierte Arbeitspakete zu definieren.

3 Arbeitspakete

3.1 Definition

Als Arbeitspakete (AP) werden in diesem Sinne die Tätigkeiten bezeichnet, die die unterste Gliederungsebene im Gesamtprojekt darstellen. Das bedeutet, dass die Arbeitspakete diejenigen Aktivitäten sind, über deren Existenz und Stand alle Projektteammitglieder informiert sein müssen.

Merke: Arbeitspakete sind die Konkretisierungen der im PSP vorkommenden Teilpakete.

Dies ist vor allem deshalb wichtig, weil es normalerweise diverse Abhängigkeiten zwischen den AP gibt, die für einen effizienten und reibungslosen Projektverlauf zwingend zu beachten sind.

3.2 Arbeitspaketfeinplanung

Die Arbeitspaketfeinplanung erfolgt idealer Weise erstmals im Rahmen des Kick-off-Workshops. In diesem Zusammenhang ist es allerdings wenig sinnvoll jedes AP im gesamten Projektteam zu diskutieren und detailliert auszuarbeiten. Vielmehr sollten sich nun die jeweiligen Fachexperten alleine oder in kleineren Teilprojektteams der Aufgabe widmen, aus den vorliegenden Überschriften (denn vielmehr existiert nach Erstellung des PSP an der Pinnwand noch nicht) sauber geplante Arbeitspakete zu definieren. Sinnvoll ist in diesem Zusammenhang die Verwendung einer gemeinsamen Vorlage, die möglichst in der gesamten Organisation, mindestens aber im Projektteam einheitlich verwendet wird. Dadurch wird sichergestellt, dass keine relevanten Informationen ausgelassen werden und alle Projektteammitglieder ein einheitliches Verständnis haben.

Auch wenn die Arbeitspaketfeinplanung im Rahmen des Kick-off-Workshops meistens nicht

abgeschlossen werden kann, weil nicht alle Informationen zur Verfügung stehen, ist es wichtig einen gemeinsamen Auftakt zu machen. In der Praxis ist es oft notwendig sich mit den Kollegen aus den anderen Teilprojekten abzustimmen, Details zu klären, wer was macht und dann dies gemeinsam festzulegen. Wenn es zusätzlicher, im Kick-off-Workshop nicht verfügbarer, Informationen oder Zeit bedarf, empfiehlt es sich, einen Zeitraum von fünf bis zehn Tagen zu vereinbaren in dem sich das Projektteam um die Detaillierung der Arbeitspaketfeinplanung kümmert. Anschließend werden sie während einer Projektteamsitzung abschließend gemeinsam diskutiert und verabschiedet.

3.3 Die Arbeitspaketvorlage

Im Kopf des Formulars sind allgemeine Angaben zu machen wie zum Beispiel Projektname, Teilprojektname und Arbeitspaketname samt Arbeitspaketnummer.

Die Nummer und der Name sollten nach Möglichkeit eindeutig sein, um Missverständnissen vorzubeugen.

Darüber hinaus sollte zu jedem AP genau eine verantwortliche Person definiert werden. Diese personifizierte Verantwortung ist wichtig, um im weiteren Projektverlauf zum einen Ansprechpartner und zum anderen vor allem auch „Kümmerer“ zu haben, die dafür sorgen, dass notwendige Aktivitäten angestoßen werden und Planabweichungen rechtzeitig identifiziert werden um angemessen gegensteuern zu können.

Der zweite Block des Formulars ist den Ressourcen gewidmet. Hier sollen zunächst Angaben über das Gesamtbudget gemacht werden, die dann in verschiedene Kosten und Investitionen aufgeteilt werden. Ob diese detaillierte Kostenplanung notwendig ist, oder ob bei kleineren Projekten ggfs. auch eine Gesamtangabe reicht, muss jeweils im Kontext des Projektes und der Organisation entschieden werden.

Ebenfalls von grundsätzlicher Bedeutung ist der Umgang mit den Personalkosten. Die „reine Lehre“ sieht vor, dass sie als Stunden- oder Tagessatz mit berechnet werden. Nur so ist auch eine realistische Make-or-Buy-Entscheidung möglich, da andernfalls Äpfel mit Birnen verglichen werden würden.

Eine andere in der Praxis oft verwandte Methode, ist es, die Personalkosten als „eh-da-Kosten“ aus dem Projekt heraus zu halten. Dies vereinfacht das Projektcontrolling, weil es die Komplexität erheblich reduziert, hat aber auch eine verfälschende Wirkung, die nicht ohne Bedacht ausgeschlossen werden sollte.

Arbeitspaket			
Projekt		PSP-Code	
Projektleiter		GUID	
Kunde		Freigabe durch	
AP-Verantwortlich		Abnahme durch	
Beschreibung			
Ziele			
Einsatzmittel			
Risiken			
Referenzen			
Eingangsdokumente			
Ausgangsdokumente			
Anlagen			
Beginn		Vorgänger	
Dauer		Nachfolger	
Ende		Termininformationen	
Kosten			
Erstellt von		Version	
Genehmigt von		Genehmigt am	

Abbildung 1: Beispiel eines Arbeitspaketes

Merke: Arbeitspakete enthalten wichtige Informationen wie Verantwortlichkeit, Budget, Zeitbedarf oder Start- und endzeitpunkt.

Generell ist die Abschätzung der in der Zukunft liegenden Aufwendungen für die Erreichung eines Arbeitspaketzieles immer mit einer gewissen Unsicherheit behaftet. Diese Unsicherheit steigt in dem Maße, in dem das Projektteam unerfahren ist. Bei komplexeren Aufwandsschätzungen kommen dafür auch besondere Verfahren zur Anwendung.

Im nächsten Block sind Angaben zum Inhalt und zum Ziel des AP zu machen. Was soll mit dem AP erreicht werden und ggf. auch die Abgrenzung was andere leisten sollen. In diesem Zusammenhang sollten unbedingt die SMART-Kriterien angewendet werden.

Angaben zu der zeitlichen Dimension können zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht gemacht werden. Lediglich die Gesamtdauer des AP kann abgeschätzt werden. Diese erste Abschätzung sollte später aber hinterfragt und mit soliden Planungen der Arbeitsschritte hinterlegt werden. Gleiches gilt für die Angaben zu Vorgängern und Nachfolgern. Auch diese Angaben können erst mit Abschluss der Terminplanung vollständig nachgetragen werden.

In den Feldern „Chancen“ und „Risiken“ sollen die AP-Beteiligten eine erste Analyse der mit dem AP verbundenen Chancen und Risiken durchführen. Ggfs. sollte dazu auch eine detaillierte Risikoanalyse angefügt werden, die es den AP-Beteiligten rechtzeitig ermöglicht eventuelle Probleme erkennen und ggfs. gegensteuern zu können. Das Feld „Bemerkungen“ dient zur Hinterlegung zusätzlicher Informationen, die wichtig erscheinen.

Der untere Teil des Formulars ist den einzelnen Arbeitsschritten gewidmet. Hier legen die AP-Beteiligten fest, welche einzelnen Arbeitsschritte zu erledigen sind, um das AP-Ziel rechtzeitig mit den zugeteilten Ressourcen zu erreichen. Im Grunde genommen wird damit deutlich, das jedes AP ein Mini-Projekt im Projekt ist, weil die Vorgehensweise analog ist. Dieser Planungsschritt sollte unbedingt getan werden, um so den AP-Beteiligten und der Projektleitung einen Überblick über die geplanten Aktivitäten zu ermöglichen und letztlich auch eine solide Grundlage für das zukünftige Projektcontrolling zu schaffen.

In den jeweiligen Spalten sind die eventuell notwendigen Vorbedingungen, Verantwortliche und Mitwirkende einzutragen. Vorbedingungen können entweder komplette andere AP sein oder aber Arbeitsschritte aus anderen AP. Dann ist jeweils eine Gliederungsebene zusätzlich zu zählen (Vorbedingung 3.5.4 bedeutet in diesem Sinne, dass Arbeitsschritt 4 aus dem AP 3.5 erfüllt sein muss). Eine Entscheidung, die Verknüpfung bis auf Arbeitsschrittebene hinunter zu definieren hat mehrere Aspekte. Zum einen wird die Komplexität des Gesamtprojektes deutlich erhöht und kann in der Folge praktisch nur noch unter Einsatz von entsprechender PM-Software beherrscht werden. Zum anderen ergibt sich aber eine Beschleunigung, weil es möglich wird, früher zu beginnen, nämlich genau dann, wenn alle Vorbedingungen erfüllt sind und nicht erst, wenn die entsprechenden AP abgearbeitet sind.

Die folgenden Spalten dienen der Kapazitäts- und Ressourcenplanung. Im Wesentlichen sei auf den Unterschied zwischen Dauer und Kapazität hingewiesen. Während die Kapazität lediglich ausdrückt wie viel Personenstunden oder – Tage benötigt werden, drückt die Dauer aus, wie lange etwas unabhängig von der eingesetzten Kapazität dauern wird.

Ist das AP abschließend geplant und mit den anderen AP abgestimmt, wird es sowohl von der Projektleitung als auch vom AP-Verantwortlichen unterschrieben und wird damit verbindlicher Bestandteil des Projektmanagements.

4 Verantwortung

Verantwortlich für die Feinplanung der AP sind die jeweils AP-Verantwortlichen. Die Projektleitung ist im Gegenzug dafür verantwortlich, dass den AP-Verantwortlichen möglichst umfassend die zur Planung notwendigen Informationen zugänglich sind.

In der Praxis wird die AP-Feinplanung oft nicht die notwendige Sorgfalt gewidmet. Dies liegt meist darin begründet, dass man endlich anfangen möchte und sich nicht mit „Kleinigkeiten“ aufhalten möchte. „Außerdem hat man ja schon so viel Erfahrung, dass man das alles nun wirklich nicht mehr aufschreiben muss...“. Leider stellt sich im weiteren Verlauf des Projektes dann doch meistens heraus, dass nicht eindeutig geregelt ist, wer wann was an wen übergibt und wer wie viel Zeit wofür benötigt. All diese „Kleinigkeiten“ summieren sich in der Praxis dann oft zu erheblichen Problemen. Deshalb sollten Team und Leitung die präzise Definition der AP als wichtige Investition in das Projekt betrachten. Dessen ungeachtet gibt es allerdings auch ein Zuviel an Planung. Alle potenziell möglichen Probleme im Voraus antizipieren zu wollen, sprengt in aller Regel den Rahmen einer sinnvollen Projektplanung bei weitem. Die Kunst das richtige Maß zu treffen, entspringt nicht zuletzt auch einer gehörigen Portion an pragmatischer Erfahrung.

1. Quellennachweis

- <https://www.projektmanagementhandbuch.de/handbuch/projektplanung/arbeitspaketfeinplanung/>
- https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitspaket#/media/File:PSP_Arbeitspaket.jpg