

# 5 Strategische Planung

*In diesem Kapitel werden wir zunächst auslösende Faktoren für ein GIS-Projekt betrachten. Die strategische Planung basiert auf diesen projektauslösenden Ideen und Faktoren und schafft durch die Projektdurchführungsstrategie Klarheit über die Inhalte und den Umfang des Projekts.*

*Die zu durchlaufenden Projektphasen werden in Form einer Projektgruppe bearbeitet. Für ihren Aufbau und ihre Zusammensetzung existieren verschiedene Möglichkeiten. Inhalte der strategischen Planung und Aspekte der Projektleitung werden behandelt.*

*Nun weißt du aber, daß bei jedem Geschäfte der Anfang das Wichtigste ist.  
PLATO: Politeia, Buch II, 377B<sup>57</sup>*

## 5.1 Projektauslösung und Kurzanalyse

Erstellung und Nutzung umfangreicher Datensammlungen haben in der öffentlichen Verwaltung und in Unternehmen lange Tradition und große Bedeutung für die tägliche Arbeit. In einem solchen Umfeld können verschiedene Auslöser dazu führen, ein Projekt zu initiieren (vgl. auch Textbox 4):

- **Subjektive Problemerkennung:** Anstoß für ein Projekt kann das Erkennen eines Problems vonseiten der Mitarbeiter sein (vgl. Textbox 4). STEINBUCH (2000) weist auf die Gefahr der Subjektivität bei der Erkennung und Beurteilung des Ist-Zustands sowie bei der Einschätzung des Sollzustands hin. Vor weiteren Schritten sind deshalb ein kritisches Hinterfragen sowie der Versuch der Objektivierung anhand nachvollziehbarer Kriterien nötig, was z. B. durch externe, unabhängige Beratung unterstützt werden kann.

Typische Probleme im Zusammenhang mit konventioneller Planbearbeitung sind der schlechte Allgemeinzustand und Fortführungsstand von Daten und Plänen. Daten sind uneinheitlich, von zweifelhafter Qualität und werden an verschiedenen Stellen mehrfach vorgehalten und gepflegt. Der Zeitbedarf für Informationsbeschaffung und -aufbereitung sowie Datenpflege ist zu hoch.

- **Untersuchung von Verbesserungspotenzialen:** Bei der Suche nach Verbesserungspotenzialen wird nicht der Status quo bewertet, sondern gezielt im Hinblick auf Verbesserungen durch neue Arbeitstechniken und -methoden sowie durch technologische Neuerungen untersucht.

---

<sup>57</sup> <http://www.opera-platonis.de/Politeia2.html>

Bei der Entwurfsbearbeitung des Landschafts- und Artenschutzprogramms wurde bald der grundlegende Mangel an planungsgerecht aufbereiteten Umweltdaten bzw. ökologischen Planungsgrundlagen offenkundig. (BOCK 1989)

Trotz einer Jahresleistung von 300 neu gezeichneten Plänen ... erhöht sich die Zahl der nicht gezeichneten Leitungskilometer ständig. (MUXEL 1989)

Access to appropriate technological solutions can be the determining factor in the ability to meet transportation challenges. (SANCHEZ et al. 2002)

Die handschriftliche Datenübertragung, Medienbrüche und damit verbundene Eingabefehler sowie nicht standardisierte Datenhaltung [...] verursachen zeitaufwändige Arbeitsabläufe und Redundanzen. (HUG 2004)

Current users of geographic information spend 80 per cent of their time collating and managing the information and only 20 per cent analysing it to solve problems and generate benefits. (GEOGRAPHIC INFORMATION PANEL 2008, S. 12)

#### Textbox 4: Erfahrungen mit dem Einsatz von Informationssammlungen.

Zum Beispiel kann eine technologische Neuerung darin bestehen, dass die bisherige CAD-basierte Bestandsplanung durch die integrierte Führung der Geodaten in einem GIS abgelöst wird. Verbesserungspotenziale ergeben sich auch dadurch, dass Daten aus anderen Quellen genutzt werden oder eigene Daten an andere Stellen weitergegeben werden können.

- *SWOT-Analyse*: Eine SWOT-Analyse<sup>58</sup> kann verschiedene Ansätze zusammenfassen. Dabei werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Bezug auf das Ziel der Systemeinführung identifiziert und in einer Matrixdarstellung zusammengeführt.
- *Systematische Prüfung*: Eine systematische Prüfung kann in Form einer Schwachstellenanalyse durch die Untersuchung von Kennzahlen (vgl. Textbox 4) oder anhand von Checklisten erfolgen. Im ersten Fall wird das Unternehmen anhand verschiedener Kennzahlen geprüft und nach Möglichkeit mit Durchschnittswerten aus vergleichbaren Unternehmen oder aus früheren Jahren verglichen.

Dies betrifft beispielsweise

- den Zeitbedarf (Arbeitszeit bzw. Durchlaufzeit) für die Ausführung bestimmter Arbeitsvorgänge (wie den Zeitbedarf für die Bearbeitung eines Baugesuchs),
- die Fehlerhäufigkeit, wie die Häufigkeit der Unvollständigkeit von Daten,
- den Personaleinsatz (beispielsweise bei der Führung von Plänen).

---

<sup>58</sup> Engl. Abkürzung für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).

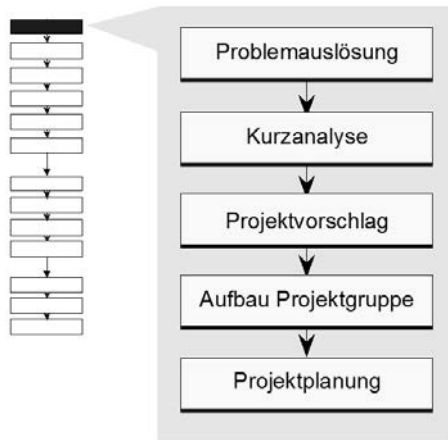


Abbildung 29: Arbeitsschritte der strategischen Planung als erste der zu durchlaufenden Projektphasen.

Bei der Checklisten-technik werden Prüflisten mit aufgabenbezogenen, systematischen Fragen formuliert, welche die Unternehmensbereiche im Hinblick auf Schwachstellen untersuchen.

Da die Auswirkungen einer Systemeinführung auf die personellen und finanziellen Ressourcen einer Organisation groß sind, darf auch die strategische Planung (vgl. Abbildung 29) nur dann fortgesetzt werden, wenn auf der Leitungsebene die Unterstützung des Vorhabens wahrscheinlich ist. Hier können Gespräche mit der Geschäftsleitung über die Ziele der strategischen Planung Klarheit bringen, oder es kann ein formaler Weg (beispielsweise im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens) beschritten werden:

1. Die Situation ist zu beschreiben und gegenüber anderen Bereichen abzugrenzen.
2. Die Bedeutung der wahrgenommenen Problemfaktoren ist darzulegen.
3. Die Ursache des Problems ist zu beschreiben.
4. Ein oder mehrere Problemlösungsansätze werden skizziert.
5. Projektrisiken sind zu benennen.
6. Der Nutzen der Problemlösung wird dargestellt.

Das Ergebnis der Kurzanalyse wird als Projektantrag für die Durchführung der strategischen Planung formuliert, der im Kontext aller vorgeschlagenen IT-Projekte des Unternehmens bewertet werden muss.

*Ein leider oft in der Praxis zu beobachtender Fehler besteht darin, dass unter dem Drang zur Problemlösung der Aufbau eines effektiven organisatorischen Rahmens vernachlässigt wird – obwohl allein dadurch Projekte [...] erfolgreich zu Ende geführt werden können.*

*LOCKEMANN et al. 1983*

## 5.2 Organisatorische Einbettung

Die Einführung des IT-Systems vollzieht sich innerhalb eines organisatorischen Umfelds, in das die Mitarbeiter und die durch sie vollzogenen Aufgaben eingebettet sind. Die Form der Einbettung ist von der Art des Projekts, vom Aufbau der Organisation und vom Umfang der einzubeziehenden organisatorischen Einheiten abhängig.

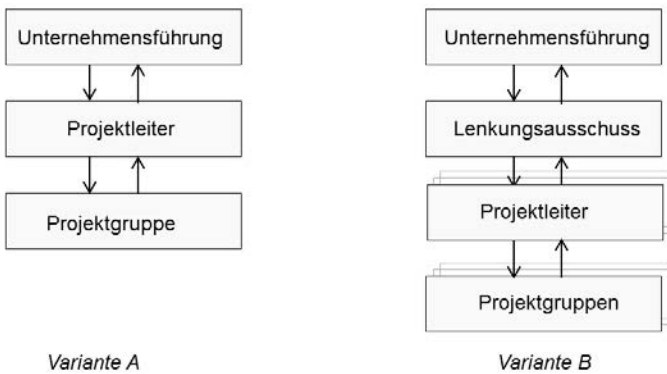


Abbildung 30: Möglichkeiten der Einbettung eines GIS-Projektes in ein organisatorisches Umfeld.

Bei kleineren IT-Projekten wird der Projektleiter als Vertreter der Projektgruppe direkt der Unternehmensleitung berichten (Abbildung 30, Variante A). Umgekehrt werden Vorgaben vonseiten der Unternehmensführung über den Projektleiter an die Mitarbeiter weitergegeben.

Bei umfangreicheren Projekten, komplexeren organisatorischen Strukturen oder bei Querbezügen zu anderen Projekten berichtet der Projektleiter an eine zwischengeordnete Instanz, die häufig Lenkungsausschuss genannt wird (Abbildung 30, Variante B, vgl. LITKE 2007, S. 65 f.). Der Projektleiter wird in der Regel Mitglied dieses Gremiums sein. Dort erfolgt eine Projektkontrolle, es werden Zusammenhänge mit anderen Projekten oder Teilprojekten koordiniert und Entscheidungen getroffen. Der Lenkungsausschuss stellt die Beziehung zur Unternehmensführung her. Neben dem Projektleiter werden ihm häufig Verantwortliche verschiedener Fachbereiche sowie Mitglieder der Geschäftsleitung angehören.

In beiden hier skizzierten Möglichkeiten ist der Bezug zur Unternehmensführung wesentlich, da auf dieser Ebene die Entscheidung über wesentliche Ziele der Informationsverarbeitung getroffen und später unterstützt werden müssen.

*Der Erfolg [...] hängt hauptsächlich von dem Engagement der Mitarbeiter, ihren Ideen, ihrem Einfühlungsvermögen in artfremde Sachverhalte und von dem Zugehen und Beraten anderer Abteilungen [...] über Einsatzmöglichkeiten des GIS ab.*  
J. BAUER (2011)

## 5.3 Aufbau der Projektgruppe

### 5.3.1 Gruppengröße

Gerade im IT-Umfeld sind es häufig einzelne Mitarbeiter aus Fachabteilungen, von denen wesentliche Impulse zur Systemeinführung ausgehen; auch die Kurzanalyse kann durch einen einzelnen Mitarbeiter geleistet werden. Für die weiteren im Rahmen der verschiedenen Projektphasen anfallenden Aufgaben kann die Beschränkung auf einen – oder wenige – Mitarbeiter mit schwerwiegenden Nachteilen verbunden sein (STEINBUCH 2000):

- *Verzögerungen und überlange Projektdauer:* Bei umfangreichen Projekten, wie es die Einführung und Nutzung eines GIS darstellt, wird die Zeitdauer der Projektdurchführung zu lange (vgl. Textbox 7).
- *Hohe Anforderungen an die Qualifikation:* Von der Systemeinführung werden eine Vielzahl unterschiedlicher Themenbereiche tangiert, die von einem Mitarbeiter in der Regel nicht vollständig abgedeckt werden können.
- *Ausfallrisiko:* Das Projektrisiko bei Ausfall eines Mitarbeiters ist sehr hoch.
- *Geringes Maß an Partizipation:* Weitere von der GIS-Einführung betroffene Stellen können nicht direkt in das Projekt integriert werden.
- *Einseitigkeit:* Das System kann durch subjektive Schwerpunkte stark geprägt werden.

Diesen Punkten steht bei der Arbeit mit einer *Projektgruppe* eine Reihe von Vorteilen gegenüber:

- Einzelne Schwerpunkte können durch erfahrene oder spezialisierte Mitarbeiter übernommen werden.
- Angehörige verschiedener Fachbereiche und Hierarchiestufen werden in die Systemeinführung involviert. Das Projekt wird gemeinsam getragen und verantwortet.