Universität St.Gallen

Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen
Association des entreprises électriques suisses
Associazione delle aziende elettriche svizzere

Zertifikatskurs (VSE) «Betriebsmanager»

Modul D: Projekt-/Prozessmanagement

Iwan Nussbaumer| 13. Dezember 2023

"From insight to impact"

Universität St.Gallen

Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen
Association des entreprises électriques suisses
Associazione delle aziende elettriche svizzere

Zertifikatskurs (VSE) «Betriebsmanager»

Modul D: Projekt-/Prozessmanagement

Iwan Nussbaumer| 13. Dezember 2023

"From insight to impact"

Modul D: Projekt-/Prozessmanagement

Dozent

Name	**Iwan Nussbaumer**
Arbeitgeber	EVU Partners AG
Mailadresse	iwan.nussbaumer@evupartners.ch
Ausbildung	Dipl. Ing. FH (BSc) MAS Wirtschaftsingenieur Executive Master of Business Administration FH, EMBA
Beruflicher Werdegang	1989-2000 Entwickler, Teamleiter, Produktmanager Siemens Schweiz AG 2000-2007 Leiter Telekom IWB 2007-2010 Leiter ICT (CIO), Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung IWB Seit 2010 Leitender Berater EVU Partners AG

Modul D: Projekt-/Prozessmanagement

Zeitplan: 13. Dezember 2023

Unterrichtsphase	Arbeitsauftrag	Zeit
Theorie	Einführung und Teorie Projektmanagement, gemeinsames Lösen Aufgaben 1 und 2	09.00 - 09.55
Aufgaben	Aufgaben 3 - 5 selbständig lösen und individuelle Kaffepause	09.55 - 10.45
Theorie	Besprechung der Aufgaben, Theorie-Block, Einführung Fallstudie Projektmanagement	10.45 - 11.30
Fallstudie	Lösen Kurz-Fallstudie Projektmanagement	11.30 - 12.30
	Individuelle Mittagspause	12.30 - 13.30
Theorie	Besprechung der Fallstudie Projektmanagement, Einführung und Theorie Prozessmanagement	13.30 - 14.30
Praxis-Exkurs	Besprechung Prozesse, Schwachstellen, Stärken, Verbesserungsvorschläge	14.45 - 15.15
Diskussion / Abschluss	Feedback, Diskussion, Abschluss	15.15 – 15.30
Aufgaben	Lösen der Aufgaben zum Prozessmanagement als Reflexion	

Modul D: Projekt-/Prozessmanagement

Lernziele

Lernergebnisse	Inhalte
Die TN kennen die Eigenschaften eines Projektes	Praxisbeispiele, Gründe für erfolgreiche Projekte, Gründe für das Scheitern von Projekten, Abgrenzung Projekt / Tagesgeschäft
Die TN kennen die Elemente eines Projektes	Projektphasen, Projektstrukturplan
Die TN kennen die Projektrollen und mögliche Projektorganisationen	Verschiedene Projektrollen, Teambildungsprozess, reine Projektorganisation, Matrix-Projektorganisation
Die TN verstehen das Projektmanagement innerhalb einer Organisation	Projektantrag, Projektcontrolling, Projektportfoliomanagement
Die TN kennen die zentralen Bestandteile des Prozessmanagements	Aufbau- und Ablauforganisation Prozessdiagramm Prozesslandkarte Prozessentwicklung Prozessschnittstellen Prozessoptimierungen
Die TN kennen die kritischen Erfolgsfaktoren im Prozessmanagement	Erfolgsfaktoren Prozessmodelle Prozesscontrolling

Projektmanagement

Lesen der beiden Artikel

Projekt «SBB»
Projekt «Gondelbahn»

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Übung 1 - In den Sand setzen

Projekte bewusst scheitern lassen? Viele Projektmanagement - Schulungen gehen von folgender Frage aus:

"Wie gehen wir vor, um unsere Projekte erfolgreich(er) zu machen?"

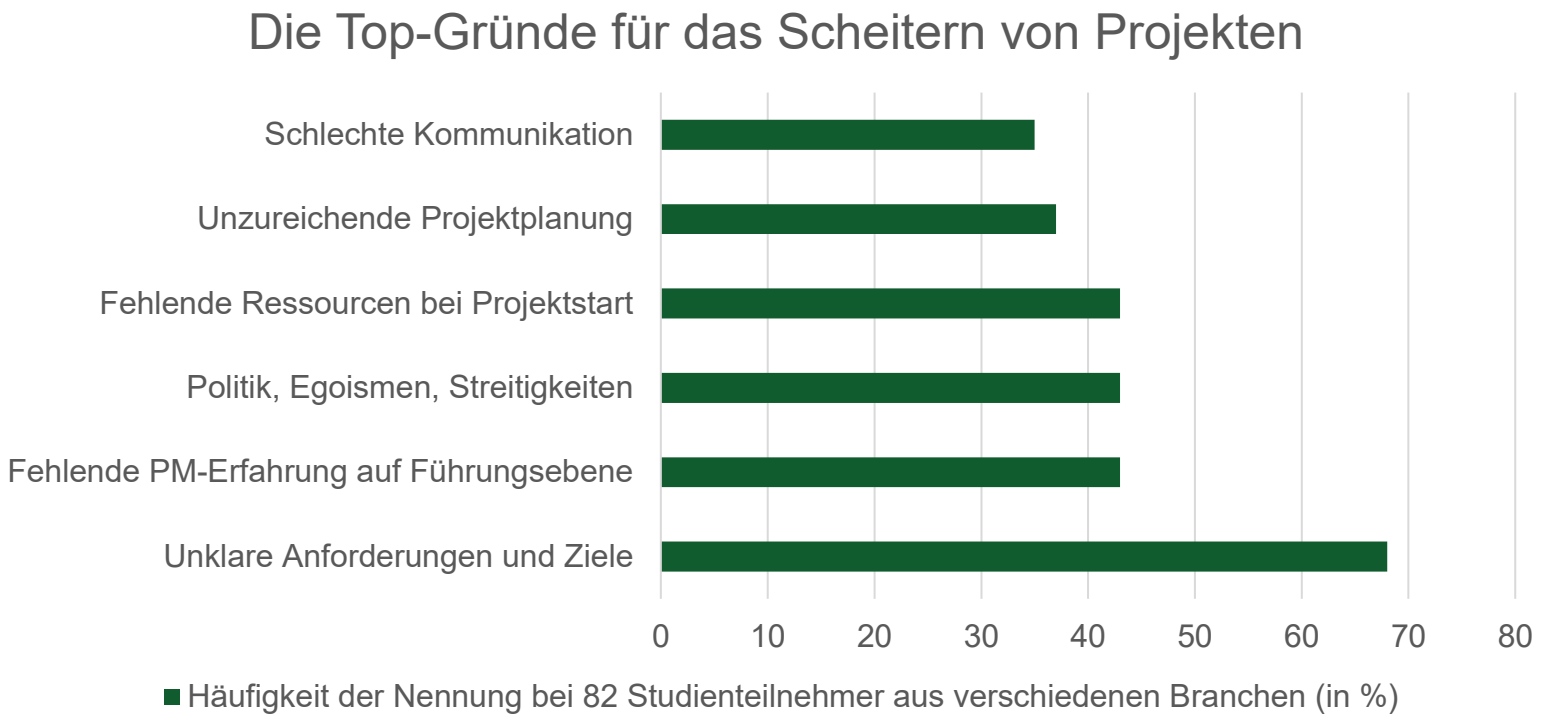
Ich stelle die Gegenfrage:

"Wie kann man ein Projekt sicher in den Sand setzen?"

- Halten Sie die aus Ihrer Sicht für Projekte häufigsten 3-4 Gründe/Aspekte, welche mit Garantie zum Scheitern des Projektes führen würden, schriftlich fest. Eventuell können Sie entsprechende gescheiterte Projekte aus Ihrer Praxis teilen.

- Zeitvorgabe 10min

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement



Quelle: Studie von GPM und PA Consulting (2007): «Balanceakt – Projekte erfolgreich durchführen»

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Was ist ein Projekt?

Was stellen Sie sich unter dem Begriff «Projektmanagement» vor?

Eigenschaften eines Projekts

Jedes Projekt weist gewisse Merkmale auf, welche es zu einem Projekt machen, dazu zählen:

- Keine Routineangelegenheit
- Es besteht ein Ziel für ein Gesamtergebnis
- Es gibt eine zeitliche Befristung
- Begrenzte Ressourcen

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Abgrenzung Tagesgeschäft und Projektgeschäft

Merkmal	Tagesgeschäft	Projekt
Ziele	Oft unklar oder übergeordnet	Konkret
Zielvorgabe	Auf Dauer	Zeitlich begrenzt
Zeiteinschätzung	Routine, einfach kalkulierbar	Schwierig kalkulierbar
Abwicklung	Tagesarbeit	Kampagnenarbeit
Art der Aufgabe	Wiederholend	Neu, einmalig
Kosten	Bekannt, kalkulierbar	Am Anfang nur schätzbar
Budget	Festlegbar, Erfahrungswerte	Schwierig fixierbar
Kontrolle	Systemimmanent	Durch Vorgaben
Messgrösse	Funktionale Effizienz	Endergebnis, Resultat
Ganzheitliche Lösung	Bedingt	Wesentliches Ziel
Agieren	Oft schwerfällig	Flexibel, Dynamisch
Mitwirken	Funktions- und stellenorientiert	Interdisziplinäres Team
Delegation	Klassisch hierarchisch	Hierarchiearm

Quelle: Projektmanagement – Zertifizierung nach IPMA(3.0)-Ebenen D und C

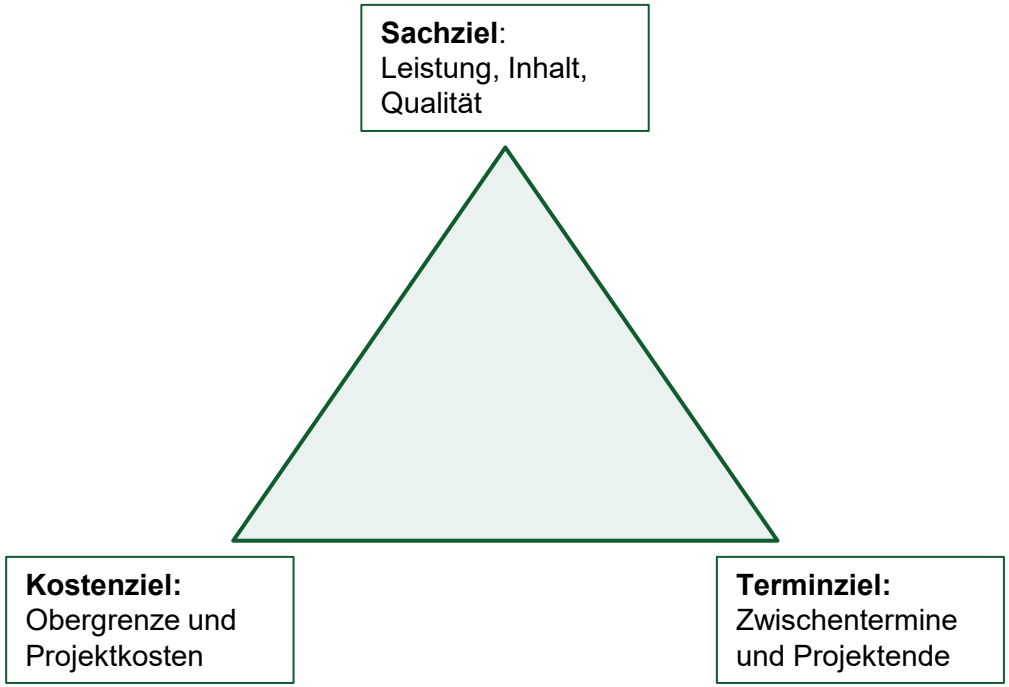
Definition Projektmanagement

Die Summe aller planerischen und dispositiven Tätigkeiten zur Sicherung des Projekterfolgs, wie:

- Ziele definieren und Probleme identifizieren
- Planen und organisieren von Ressourcen
- Kontrollieren, Koordinieren
- Entscheiden

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Das magische Dreieck der drei Zielvorgaben eines Projekts

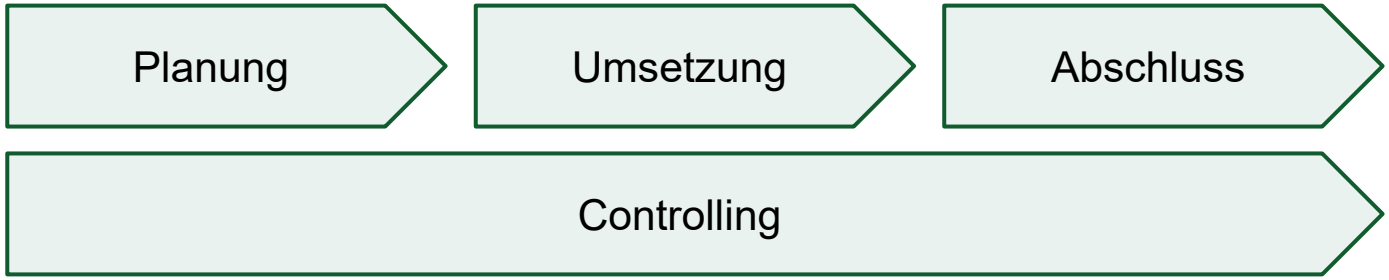


Quelle: IM strategies – Das magische Dreieck des Projektmanagements

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Für ein Projekt ist folgendes festzulegen

- Zweck:
  - Was soll bewirkt werden?
- Ziele:
  - Welche Resultate werden bis wann erwartet?
  - Was gehört zum Projektumfang, was nicht?
- Mittel:
  - Welche Ressourcen werden für die Umsetzung benötigt?



Planung – strukturieren des Projekts

- Welche Schritte und Mittel sind notwendig, um den Zweck zu erfüllen und die Resultate zu erreichen?

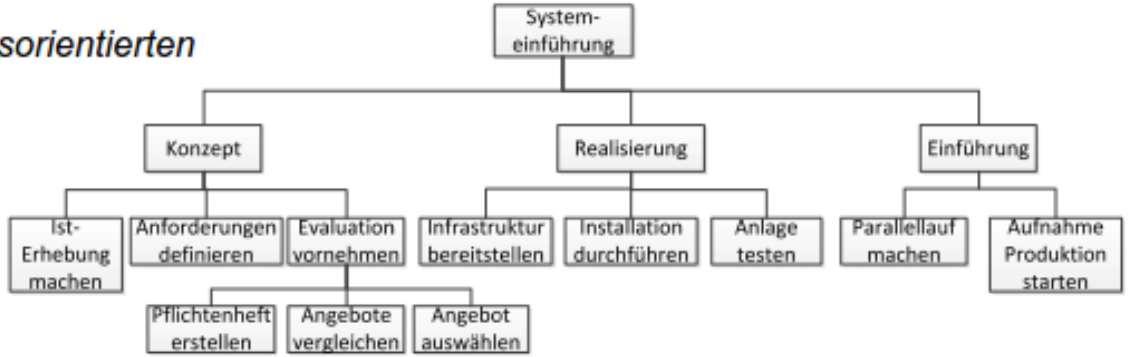
- Es gibt u.U. mehrere Teilprojekte / Phasen innerhalb eines Projekts
  - Jedes Teilprojekt beinhaltet Teilaufgaben
    - Die Teilaufgaben werden in Arbeitspakete unterteilt

- Die verschiedenen Elemente eines Projekts werden in einem Projektstrukturplan (PSP) übersichtlich dargestellt

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Projektstrukturplan (PSP)

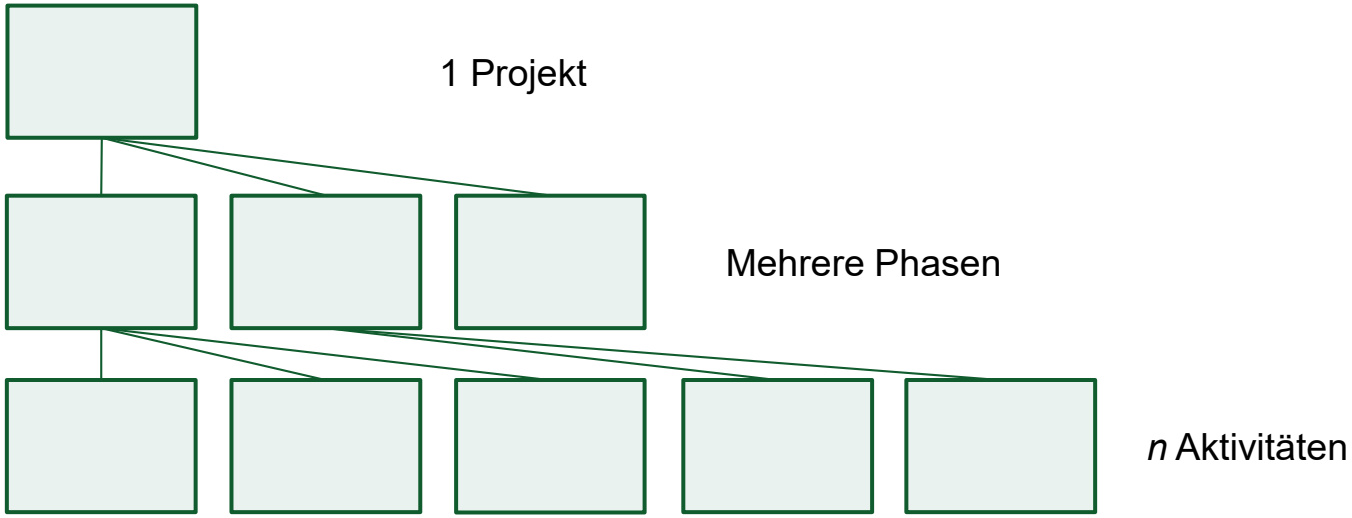
Beispiel eines *funktionsorientierten* Projektstrukturplans:



Modul Projekt- und Prozessmanagement

Projektmanagement

Alternative Darstellung



Modul Projekt- und Prozessmanagement

Projektmanagement

Übung 2 - Kritischer Pfad

Als kritischen Pfad bezeichnet man in einem Projektplan die längste Kette von Vorgängen und Meilensteinen, bei denen es keinen Puffer gibt. Der Begriff stammt aus der Netzplantechnik, wo man einen Projektplan als logische und zeitliche Verkettung von Vorgängen versteht.

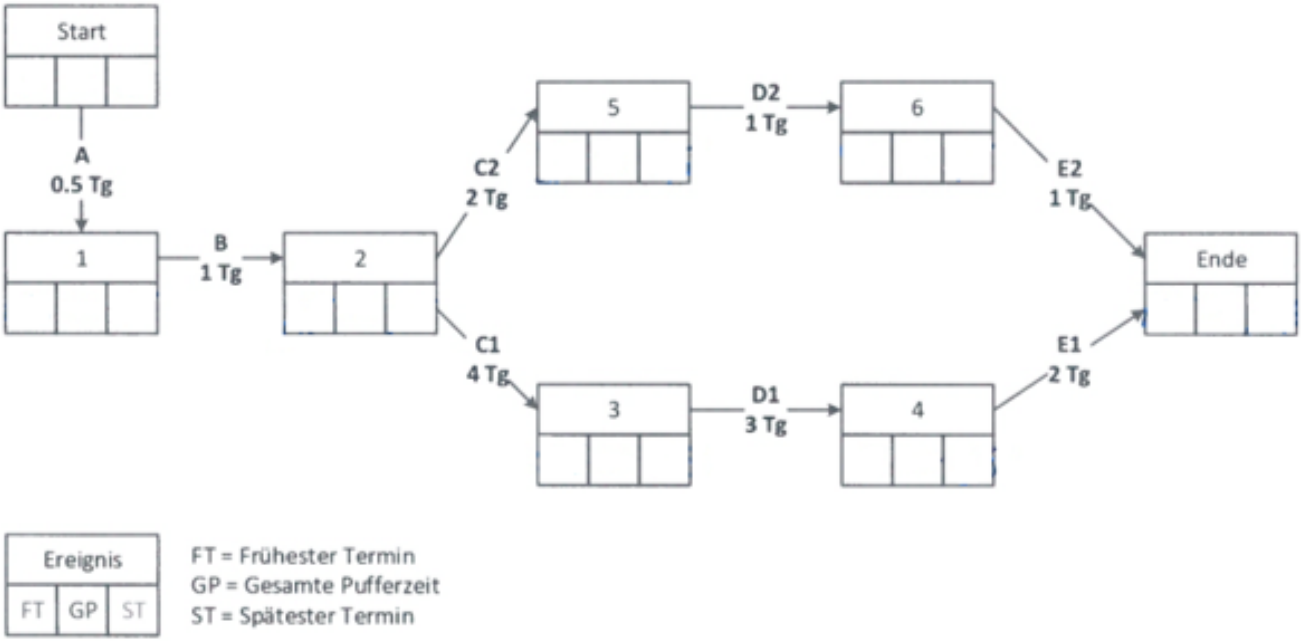
- Der kritische Pfad bestimmt die Mindestprojektdauer.
- Die Vorgänge und Meilensteine auf dem kritischen Pfad hängen zeitlich und/oder logisch voneinander ab.
- Die Elemente auf dem kritischen Pfad haben allesamt keine zeitlichen Reserven. Sie müssen pünktlich fertig werden, sonst ist die geplante Projektdauer gefährdet.
- Die Methode des kritischen Pfades (auch CPM, Critical Path Method, genannt) dient dazu, Engpässe im Projekt aufzuzeigen.

Mit Hilfe des kritischen Pfades können Projektmanager rechtzeitig erkennen, bei welchen Vorgängen im Projekt Verzögerungen besonders riskant sind und von Anfang an gegensteuern. Die Vorgänge auf dem kritischen Pfad sollten daher noch engmaschiger überwacht werden als die übrigen Vorgänge im Projekt. Schafft man es, bei den kritischen Vorgängen Zeit einzusparen, kann man die Laufzeit des gesamten Projektes verkürzen.

Modul Projekt- und Prozessmanagement

Projektmanagement

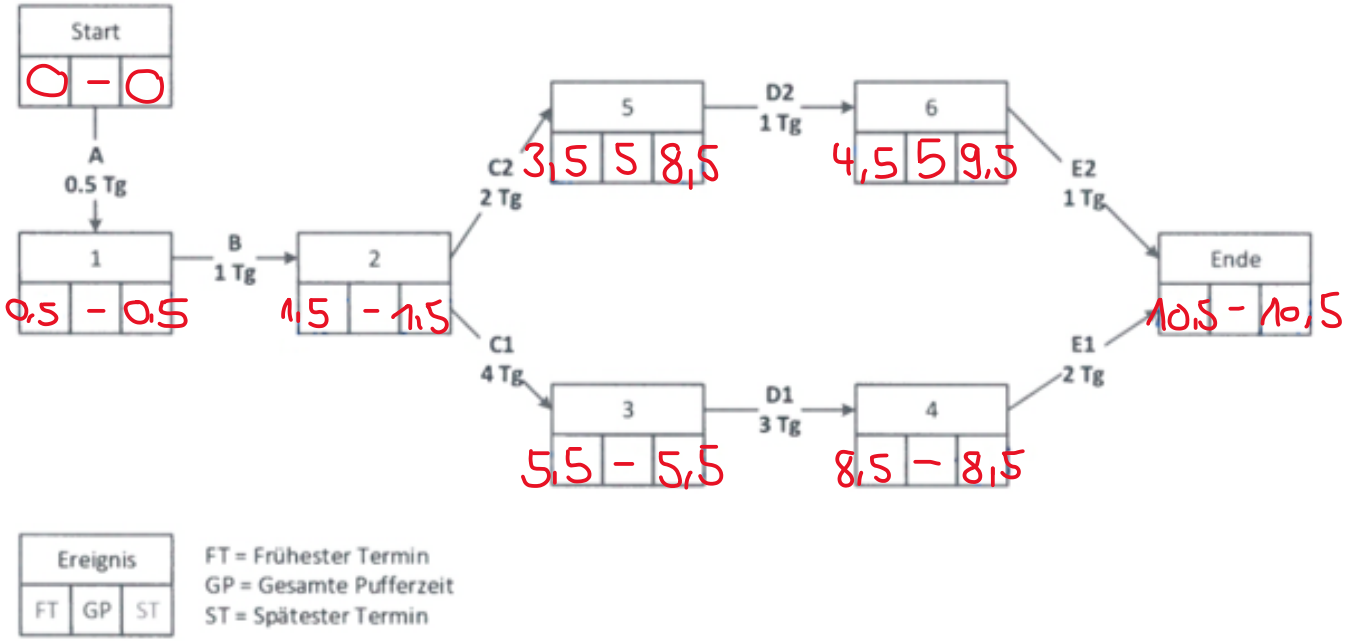
Berechnen Sie das Projektende bzw. die Projektdauer und kennzeichnen die den "Kritischen Pfad"



Modul Projekt- und Prozessmanagement

Projektmanagement

Berechnen Sie das Projektende bzw. die Projektdauer und kennzeichnen die den "Kritischen Pfad"



Modul Projekt- und Prozessmanagement

Projektmanagement

Planung – Projektrollen

Auftraggeber/-in

Projektleiter/-in

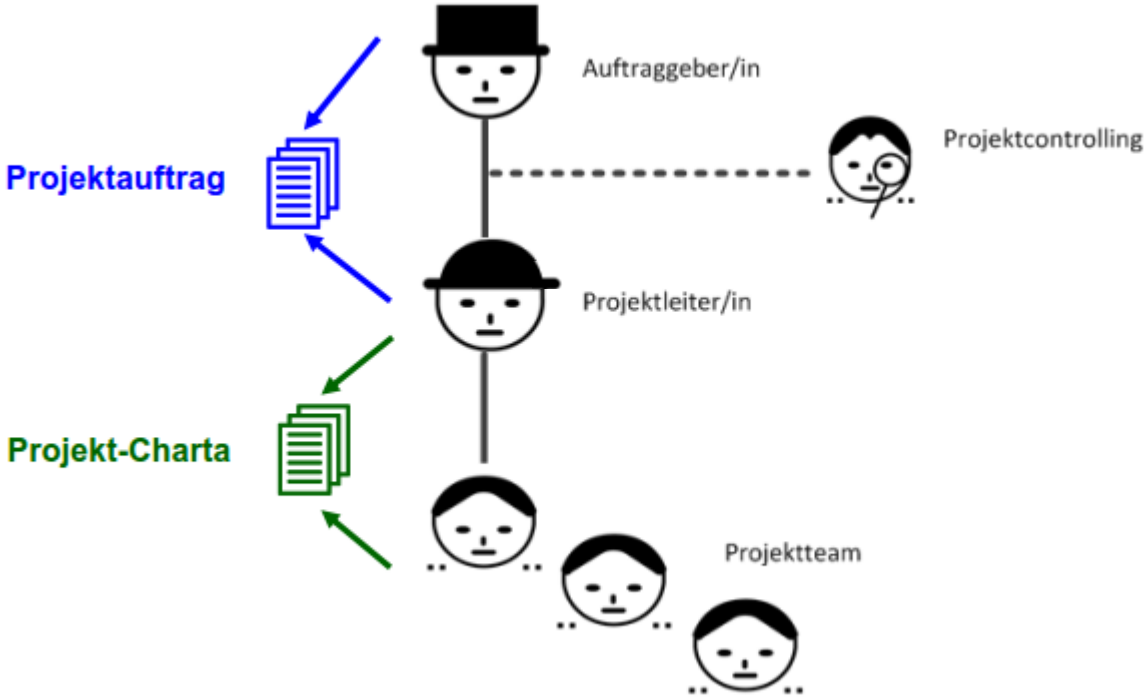
Teilprojektleiter/-in

Projektcontroller/-in

Projektteam

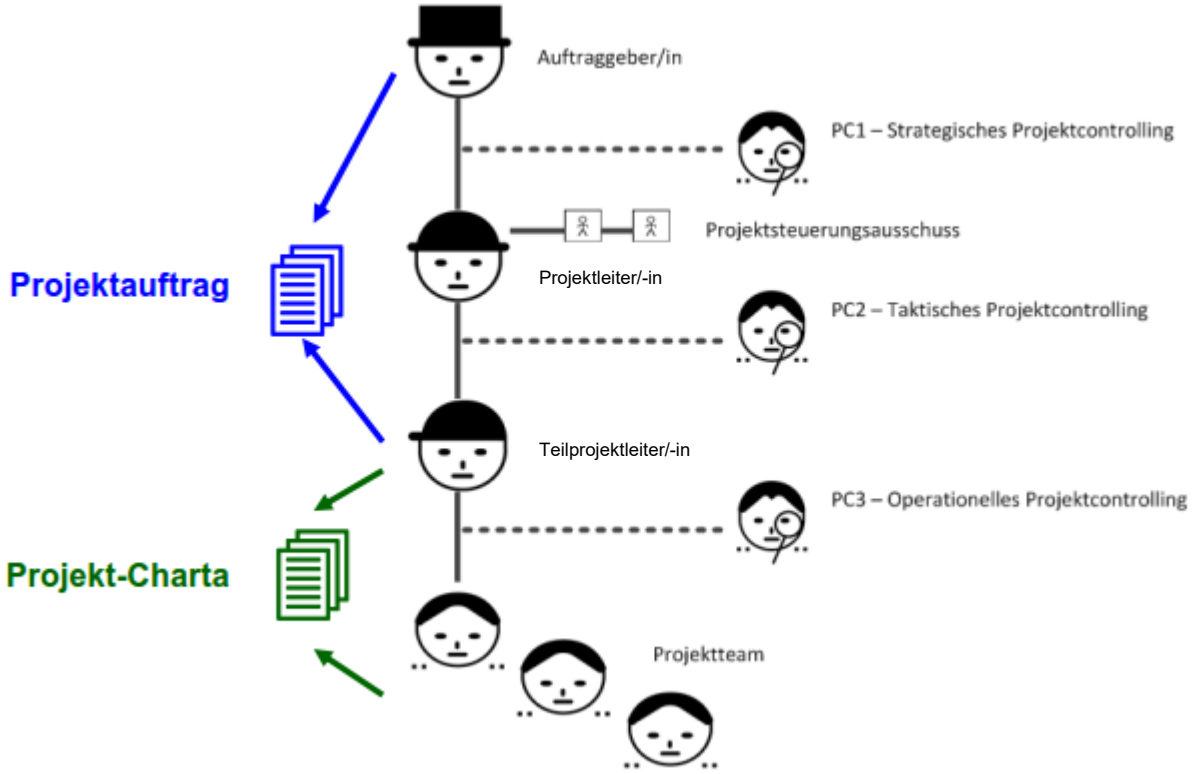
Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Projektaufbauorganisation einfach



Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

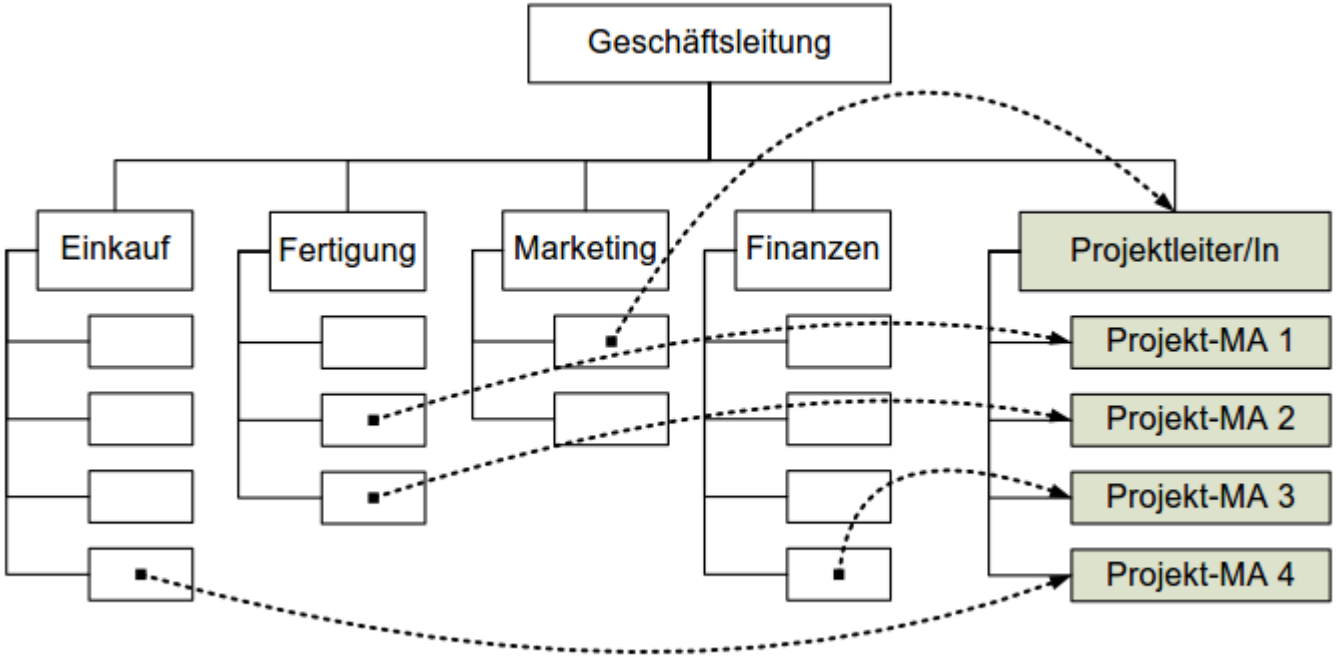
Projektaufbauorganisation komplex



Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Reine Projektorganisation

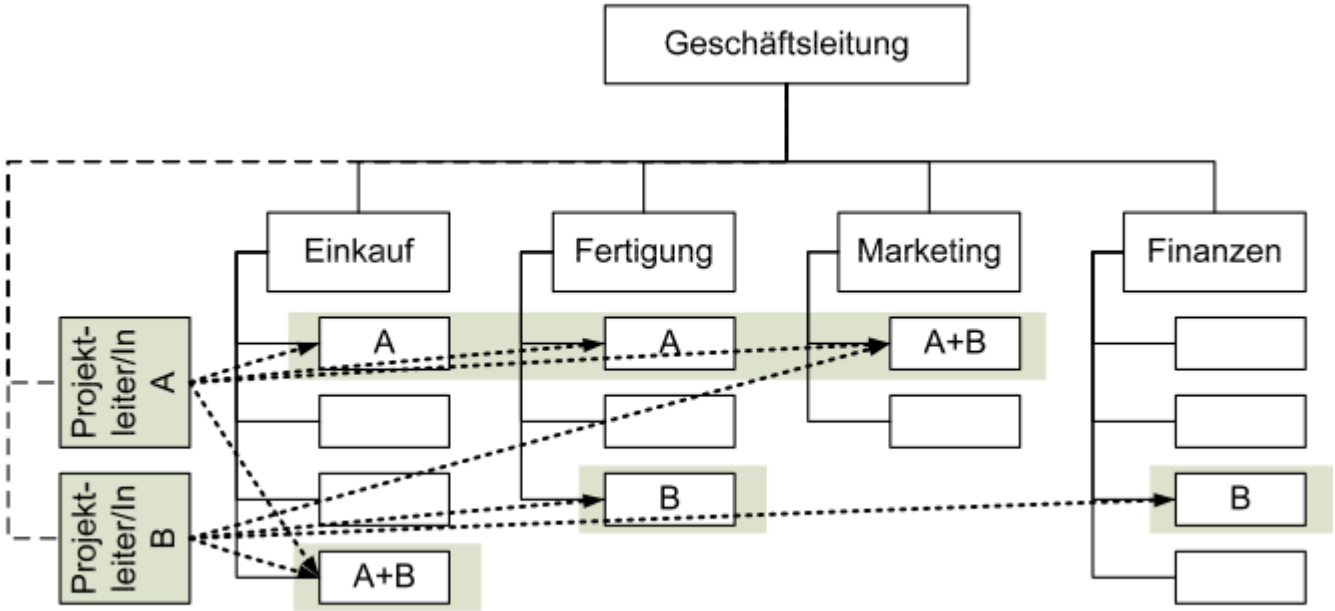
Alle Projektbeteiligten werden aus verschiedenen Unternehmensbereichen **ausgegliedert** und einem eigenen Projektbereich für die Dauer des Projekts zugeordnet.



Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Matrix-Projektorganisation

Ein Mitarbeiter hat in dieser Form zwei Vorgesetzte. Er ist nicht nur dem Fachbereichsleiter unterstellt sondern auch dem Leiter des Projektes auf seiner Ebene. Dabei sind beide Instanzen gleichwertig



Übungen 3-5 alleine oder in kleinen Gruppen bearbeiten

danach Kaffeepause

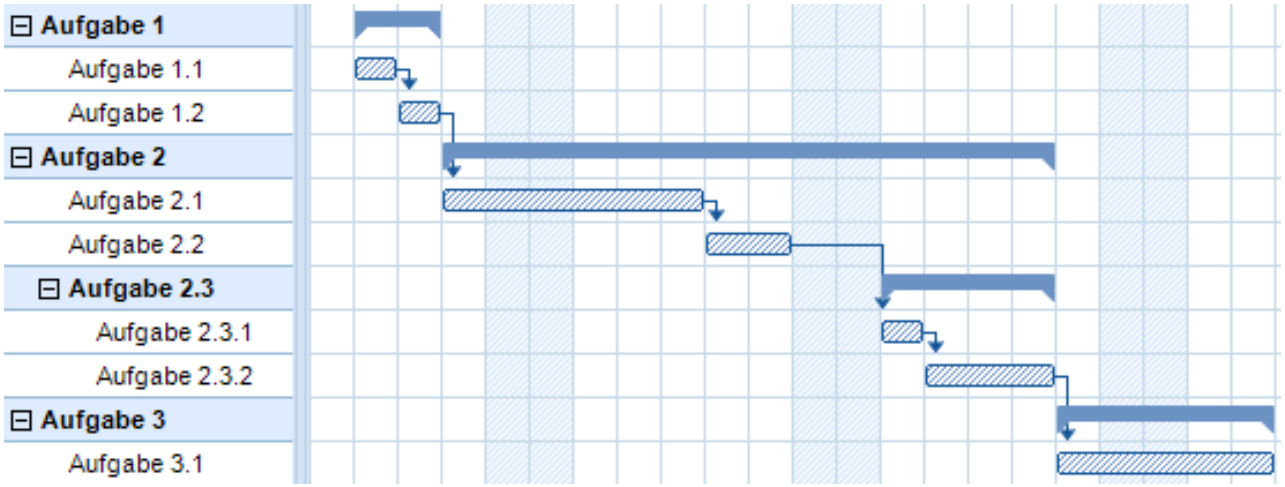
Planung – Projektphasen - jede Phase hat klare Ziele

- Phasenmodelle
  - Einfache Phasenmodelle: Das Projekt ist sequenziell, hintereinander in Phasen gegliedert
  - Parallele Phasenmodelle (Bsp. Gantt-Modell): Die Teilaufgaben und/oder Teilprojekte überschneiden sich in Anfangs- und Endzeitpunkt
  - Iterative Phasenmodelle: Verschiedene Phasen werden mehrmals in «Schleifen» durchlaufen, um somit jedes mal das Ergebnis zu optimieren.
- Beispiele für Meilensteine
  - Zwischenbesprechung
  - Abschluss Teilprojekt
  - Etc.
- Wichtig: Übergabe an Betrieb berücksichtigen!
  - Wie geht es weiter nach dem Projektabschluss?

Quelle: Projektmanagementhandbuch: Projektphasen und Meilensteine

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Das Gantt-Modell



Quelle: Projektmanagementhandbuch: Projektphasen und Meilensteine

Projekt-Risiken – die wichtigsten Risikothemen

- Fehlende Klarheit -> Projektumfang klären und vermitteln
- Moving Target -> Projektumfang im Fokus behalten
- Kostenrisiko -> Erfahrungswerte; Controlling
- Terminrisiko -> Erfahrungswerte; Zeitreserven planen
- Ressourcenrisiko -> Verfügbarkeit und Know-how sicherstellen
- Schlechte Leistung -> identifizieren Leistungsrisiken; Controlling
- Operative Änderungen -> Beobachten und Reagieren

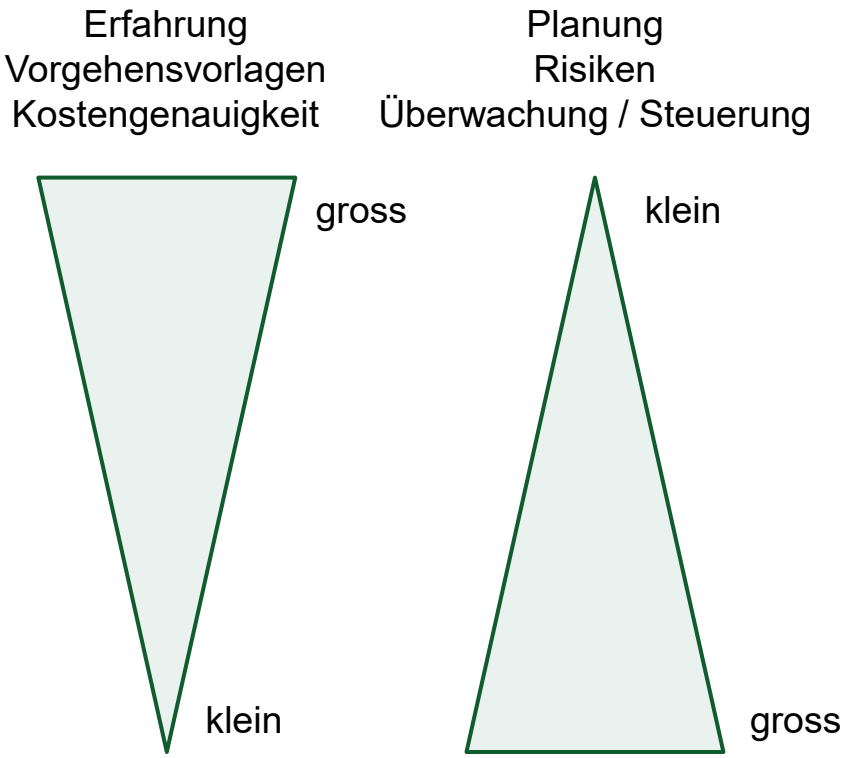
Projekt-Risiken – Umgang mit Risiken

- Risiken erkennen (intern, extern, Themenkreise)
- Risikostrategien
  - Risiko vermeiden
  - Risiken vermindern
  - Risiken übertragen (Unterlieferant, Versicherung)
  - Risiken selber tragen

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Projekt-Arten

- **Standard- / Routineprojekte**
  Projektcharakter, verändern aber nicht Prozesse und Strukturen der Organisation
- **Innovationsprojekte**
  schafft neue Prozesse oder optimiert vorhandene
- **Akzeptanzprojekte**
  neue bzw. optimierte Prozesse und kulturellen Veränderungen
- **Change-Projekte**
  komplette Neuausrichtung, Fusionen oder Übernahmen



Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Planung – Projektantrag/-auftrag

- Im **Projektauftrag** werden alle relevanten Informationen zum Projekt **schriftlich** festgehalten.
- Der Projektauftrag bildet die **vertragliche Basis** zwischen dem Auftraggeber und dem Projektleiter.
- Einen wesentlichen Bestandteil des Projektauftrages bilden die **Projektziele**, d.h. was mit dem Projekt eigentlich erreicht werden soll!

Projektantrag/-auftrag		Datum:	Seite ... von ...
Projektbezeichnung:			
Projektinhalt (Kurzbeschreibung Problemstellung / Ausgangslage / Projektziele):			
Projektumfeld (Schnittstellen zu anderen Projekten / Gebieten):			
Geplante Termine			
Projektstart			....
Phasenergebnisse	Definitionsphase • ...		...
	Konzeptphase • ...		...
	Realisierungsphase • ...		...
Projektende			....
Zwischentermine (Meilensteine):			
Endergebnisse	• Schriftliche Dokumentation aller Projektphasen • ... • Projektabschlussbericht		
Berichtswesen	• Traktandenlisten/Beschlussprotokolle jeder Sitzung an ... • Projektstatusberichte per ... und ... an ... • Phasenabschlussberichte gemäss Projektvorgehensplanung an ... zur Bewilligung der Projektfortführung • ...		
Geplantes Budget:			
Projektorganisation (Projektbeteiligte und ihre Rollen/Aufgaben):			
Datum:		Unterschrift Auftraggeber:	
Datum:		Unterschrift Projektleitung:	

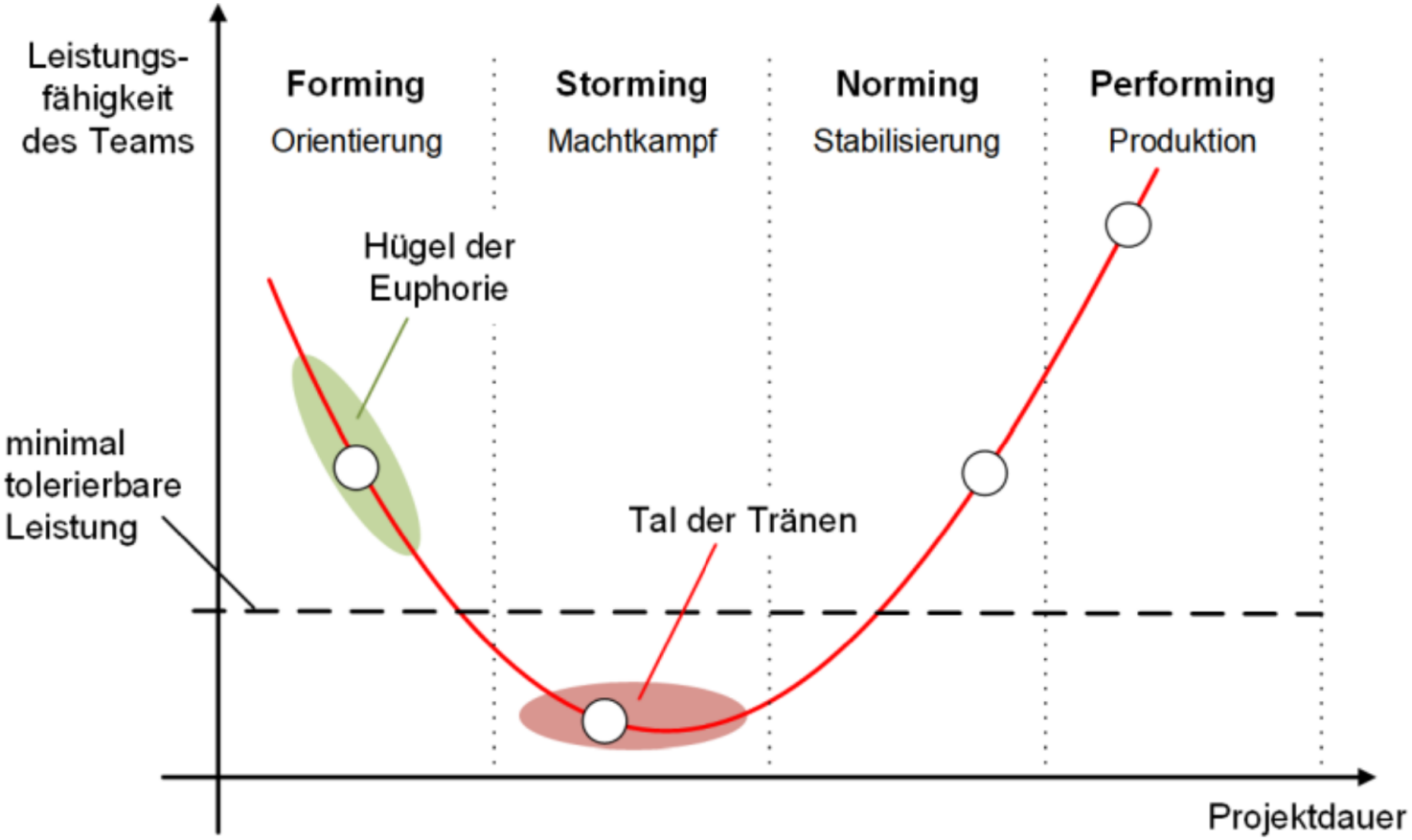
Modul Projekt- und Prozessmanagement

Projektmanagement

Sachziele – Lieferobjekte	
Wirkungsziele	Umschreiben den Zweck und den Nutzen der neuen Lösung aus Sicht der Organisation nach aussen
Systemziele	Umschreiben die strukturellen und funktionalen Anforderungen, welche die neue Lösung erfüllen muss
Projektziele	Umschreiben die Anforderungen, die wir an den Veränderungsprozess an sich stellen
Muss-Kann-Ziele	Die Unterscheidung von Muss- und Kann-Zielen kann in einem Projekt hilfreich sein

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Umsetzung – Teambildungsprozess



Die Teamentwicklungsphasen nach Tuckman

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Der Teambildungsprozess - Forming

In dieser Phase sind noch viele Unsicherheiten und Ängste bezüglich der Projektziele, der Teamstruktur und –zusammensetzung sowie der eigenen Rolle vorhanden. Zudem lernen sich die Teammitglieder häufig auch erst kennen.

Die **Aufgabe des Projektleiters/-in** besteht in:

- Leitungsaufgabe – die einzige gegebene Rolle in einer neuen Gruppe – klar übernehmen,
- Klare Strukturen bieten (Zeit und Grenzen),
- Vereinbarungen (Vertrag) treffen,
- Klarheit über Aufgabe der Gruppe schaffen.

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Der Teambildungsprozess - Storming

In dieser Phase kann es zu Konflikten innerhalb der Teammitglieder als auch zum Aufstand gegen die Leitung kommen. Der Projektleiter/-in muss nicht sofort alle Konflikte lösen wollen, sondern sollte nur in Ausnahmefällen schlichten, da diese Konflikte auch ein Zeichen der normalen Teamentwicklung darstellen.

Die **Aufgabe des Projektleiters/-in** besteht in:

- Erlaubende Haltung gegenüber Ernüchterung, Konflikten, Auseinandersetzung und Entwicklung neuer Gruppenkultur,
- Kritik anhören und abwägen,
- Sich der Auseinandersetzung stellen,
- Leitung und Aufgabe klar behalten,
- Destruktive (abwertende) Entwicklungen und konstruktive Alternativen im Auge behalten.

Der Teambildungsprozess - Norming

In dieser Phase entwickelt sich durch die gegenseitige Unterstützung die Gruppenkultur. Es werden Gruppennormen (Regeln und Werte) ausgebildet. Widerstände und Konflikte werden abgebaut bzw. bereinigt. Durch den offenen Austausch von Meinungen und Gefühlen entsteht Kooperation. Allerdings läuft die Projektumsetzung häufig noch nicht reibungslos, da oft noch Ballast aus der Konfliktphase abgebaut werden muss. Daraus kann es zu Problemen mit der Einhaltung der Projekttermine und –kosten kommen.

Die **Aufgabe des Projektleiters/-in** besteht in:

- Mehr Begleitung als Führung, Unterstützung bei der Normen- und Wertebildung,
- Prozesse der Entscheidungsfindung thematisieren und spiegeln,
- Projektzielerreichung laufend überwachen und Überzeugungsarbeit leisten.

Der Teambildungsprozess - Performing

In dieser Phase sind die interpersonellen Probleme gelöst und die Teammitglieder bearbeiten ihre Aufgaben eigenständig und ergebnis-orientiert. Die Regeln, Rahmenbedingungen, Verantwortlichkeiten und Rollen sind von allen Beteiligten akzeptiert. Die Projektleitung kann sich vermehrt auf das Projektmarketing konzentrieren und die bisher durch das Projektteam erreichten Ergebnisse präsentieren.

Die **Aufgabe des Projektleiters/-in** besteht in:

- Enjoy the group! - Leitung kann sich entspannen und sich gelassen beteiligen (Gruppe arbeitet aus sich selbst heraus),
- Übernahme von Führungsfunktionen durch Mitglieder erlauben.

Der Teambildungsprozess - Adjourning

In dieser Phase werden die Projektziele und die erreichten Ergebnisse reflektiert und bewertet. In einem Projektabschluss-Workshop können die Projektergebnisse und auch die persönlichen Erfahrungen der einzelnen Teammitglieder kritisch gewürdigt werden. Das Projekt wird systematisch abgeschlossen und das Projektteam und die Projektleitung werden offiziell entlastet.

Die **Aufgabe des Projektleiters/-in** besteht in:

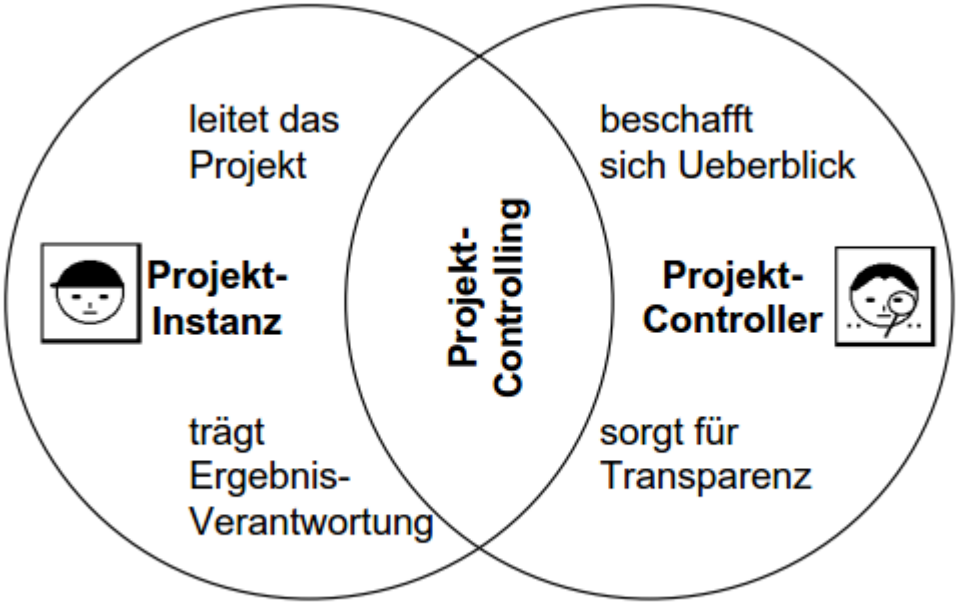
- Aktiviert rechtzeitig das Bewusstsein der Trennung und bietet Raum und Rituale an,
- Erlaubt differenziertes, individuelles Verhalten bezüglich Abschied, Trauer und Zukunftsplanung,
- Nimmt Anerkennung der Gruppe an und feiert mit dem Projektteam den Erfolg.

Nützliche Teamregeln

- Wir fassen uns so kurz und einfach wie möglich.
- Wir lassen jeden ausreden. Wir suchen nicht nach Schuldigen, sondern nach Lösungen.
- Ergebnisse und Beschlüsse von Meetings werden schriftlich dokumentiert.
- Besprechungen werden moderiert.
- Statusberichte liegen spätestens einen Tag vor dem entsprechenden Meeting vor.
- Zusagen an Kunden werden nicht einseitig erteilt, sondern immer erst gemeinsam abgesprochen.
- Konflikte im Team werden moderiert.

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Projektcontrolling



Projektcontrolling - Statusbericht

Der Statusbericht soll alle Informationen beinhalten, die gemäss seinem Zweck und entsprechend der Anforderungen des Empfängers zu kommunizieren sind.

Üblicherweise enthält der Statusbericht folgende Elemente:

- Terminstatus
- Kostenstatus
- Projektfortschritt
- Einschätzung des Projektleiters

Zusätzlich sind weitere Bestandteile denkbar:

- Fertigstellungsgrad der Lieferobjekte
- Prozess- und Ergebnisqualität
- Probleme
- Risiken
- Änderungs- bzw. Beschlussanträge

Projektcontrolling – Statusbericht mit Ampelblatt

Statusbericht		Datum:	Seite ... von ...
Projektleiter:		Projekt:	Berichtszeitraum:
Berichtszeitraum:	von bis		
Status gesamt:	☐ kritisch ☐ teilweise kritisch ☐ planmässig		
Kurzbeschreibung Status gesamt:			

Status Inhalte / Qualität:	☐ kritisch ☐ teilweise kritisch ☐ planmässig	Begründung und Massnahmen: • •
Status Kosten:	☐ kritisch ☐ teilweise kritisch ☐ planmässig	Begründung und Massnahmen: • •
Status Termine:	☐ kritisch ☐ teilweise kritisch ☐ planmässig	Begründung und Massnahmen: • •

Nächste Schritte:	• • •
Notwendige Entscheidungen (Auftraggeber/In; Lenkungsausschuss):	• • •

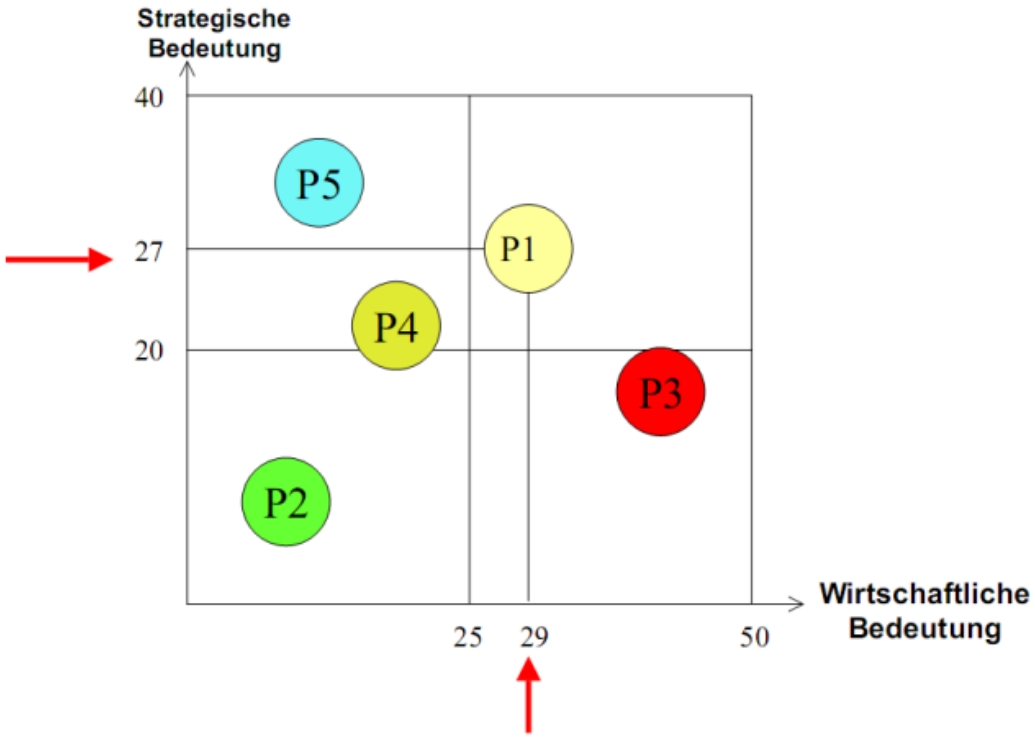
Projektabschluss

- Ein systematischer Projektabschluss ist für den Erfolg des Gesamtprojekts ebenso wichtig wie ein systematischer Projektstart.
- Die Projektergebnisse werden bewertet und Schlüsse für Folgeprojekte werden gezogen.
- Ein offizieller Abschluss eines Projekts entlastet die Projektleitung.

Quelle: Projektmanagementhandbuch: Projektphasen und Meilensteine

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Projektmanagement

Projektportfoliomanagement



Das Projektportfoliomanagement:

... orientiert sich an den Zielen der Unternehmensführung und betrachtet alle Anforderungen aus ganzheitlicher Sicht (Vorgaben aus der Strategie)

... ordnet und priorisiert die Projekte nach organisatorischen / sachlogischen Kriterien und setzt die Idee überschaubarer Projekte durch

... stimmt die personellen und finanziellen Ressourcen ab

... erhöht Effektivität und Transparenz der Systementwicklung durch die systematische Behandlung von Anträgen

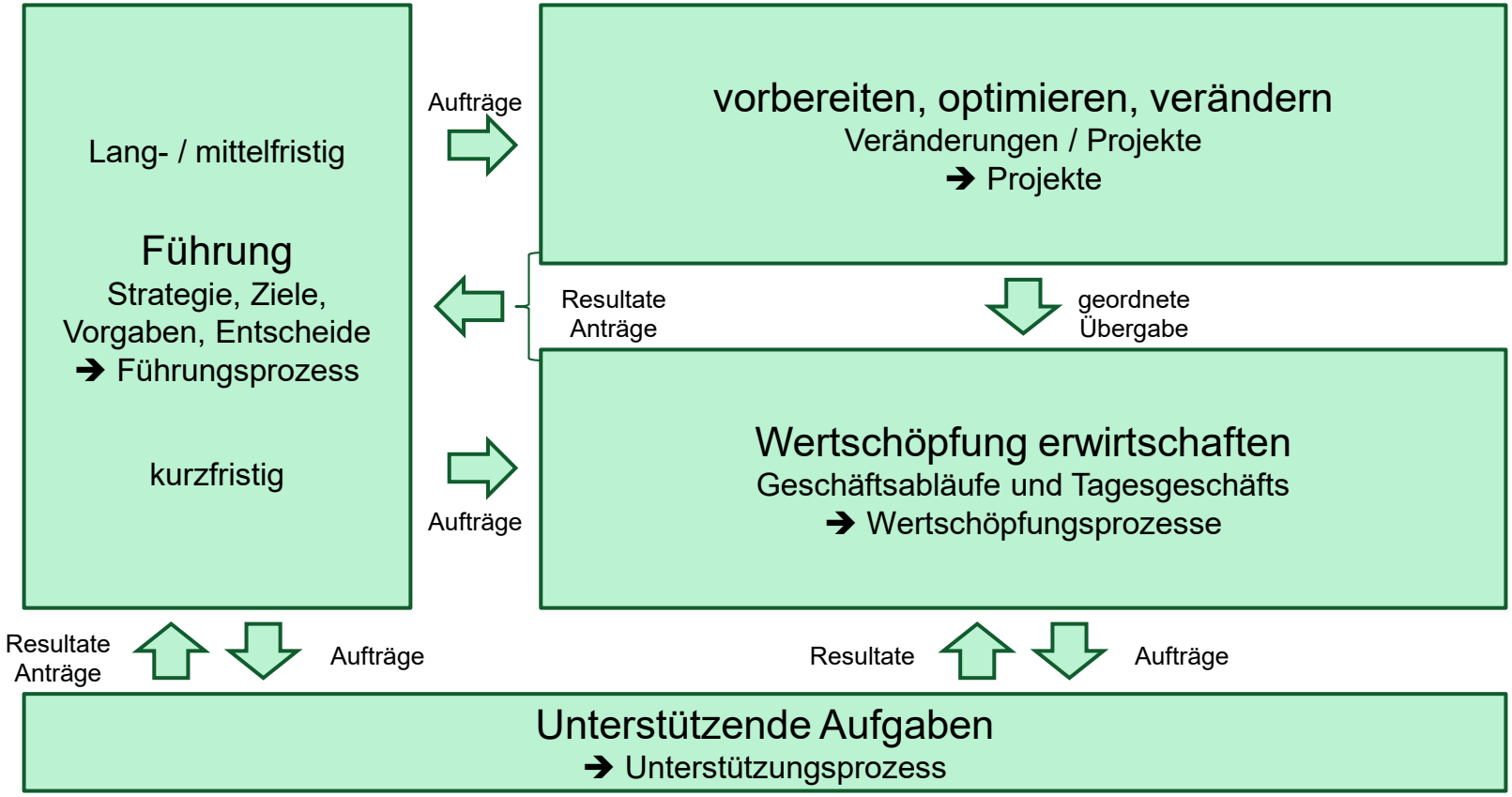
- Anhand vom Projektportfoliomanagement können Projekte so beauftragt, sistiert oder gestoppt werden, so dass das Unternehmen den grössten Nutzen erhält.
- Losgelöst von der Priorisierung laufen aber beauftragte Projekte, bis sie abgeschlossen sind oder sistiert bzw. gestoppt werden!

Fallstudie alleine oder in kleinen Gruppen bearbeiten

Anschliessend: Mittagspause bis 13.30 Uhr

Einordnung Projekt-/Prozessmanagement

Wo wirken Projekte und Prozesse im Unternehmen?



Prozessmanagement

Was ist ein Geschäftsprozess?

- Mit Geschäftsprozessen erbringt ein Unternehmen seine Leistung

- Der Prozess verbraucht Zeit und Ressourcen und soll deshalb so effizient wie möglich gestaltet werden

Die organisatorische Regelung

- Die **Aufbauorganisation** (Organigramm) zeigt die Positionen und Funktionen innerhalb eines Unternehmens auf.
  - statisch

- Die **Ablauforganisation** (Prozesslandkarte) zeigt Tätigkeiten und die dazugehörigen Rollen auf
  - Dynamisch
  - Prozessorientiert

Gut organisierte Unternehmen haben beides, denn:
Organisieren heisst, Aufgaben zuteilen und Arbeitsabläufe zweckmässig gestalten

Quelle: Schneider, Scheurig (2006): Businessprozesse modellieren

Organisationsgrad innerhalb eines Unternehmens

- Grundsätzlich gilt: Je höher der Organisationsgrad eines Unternehmens, desto stabiler, aber auch unflexibler ist es.

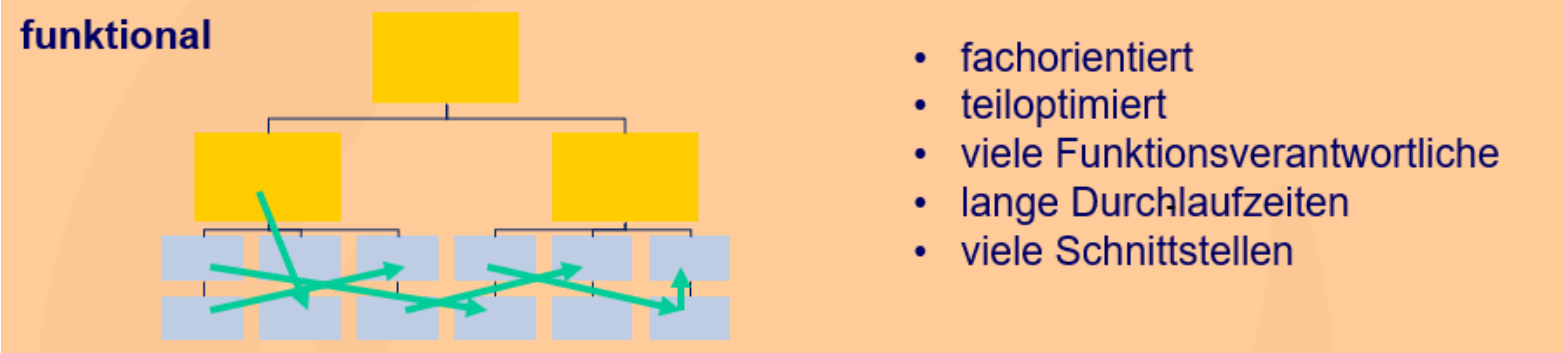
Gewisse Branchen verlangen einen hohen Organisationsgrad, da ein solcher auch Transparenz bedeutet und Zuständigkeiten regelt (Verwaltungen, Banken etc.)

In Start-ups oder Einzelfirmen, wo Kommunikationswege kurz sind und die Regulierungen gering, kann zu Gunsten der Flexibilität auf einen hohen Organisationsgrad verzichtet werden.

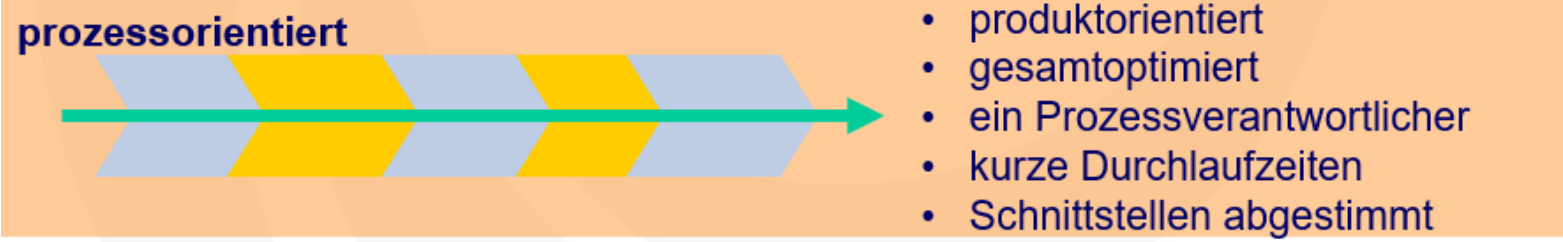
Modul Projekt- und Prozessmanagement

Prozessmanagement

Aufbauorganisation (funktionale Sichtweise)



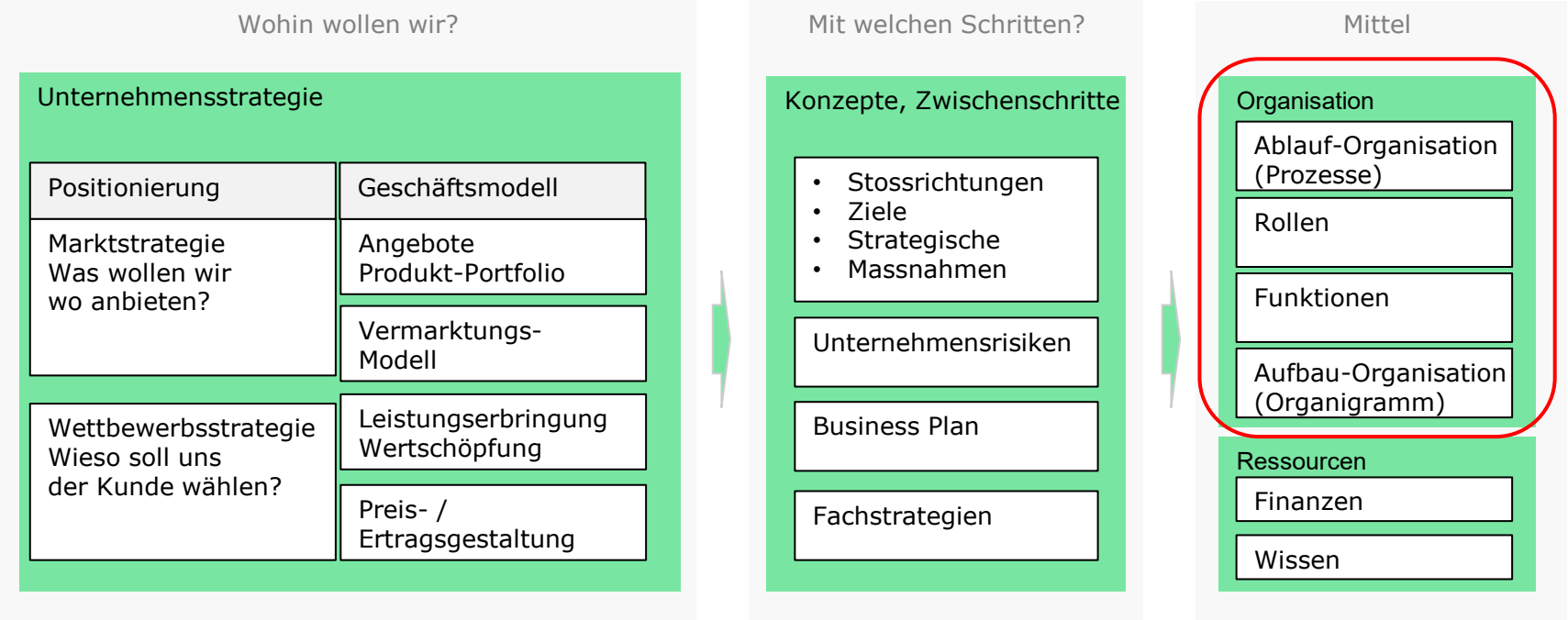
Ablauforganisation (prozessorientierte Sichtweise)



Quelle: Schneider, Scheurig (2006): Businessprozesse modellieren

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Prozessmanagement

Die Unternehmensstrategie gibt den Weg vor, die Organisation ist das Mittel, um diesen Weg gehen zu können



Die Prozesse müssen alle Aktivitäten des Unternehmens umfassen.

Modul Projekt- und Prozessmanagement

Prozessmanagement

Zusammenhang zwischen Ablauf- und Aufbauorganisation

Aufbauorganisation

- legt die Rahmenbedingungen fest (welche Aufgaben werden von welchen Personen und/oder Sachmitteln übernommen; mit welchen Rechten sind Personen ausgestattet);
- bildet die statische Organisationsstruktur eines Unternehmens.

Ablauforganisation

- regelt die innerhalb dieses Rahmens ablaufenden Arbeits- und Informationsprozesse (inkl. Mengengerüst, Durchlaufzeiten, …);
- definiert die dynamischen Arbeitsprozesse innerhalb der vorgegebenen Struktur.

Modul Projekt- und Prozessmanagement

Prozessmanagement

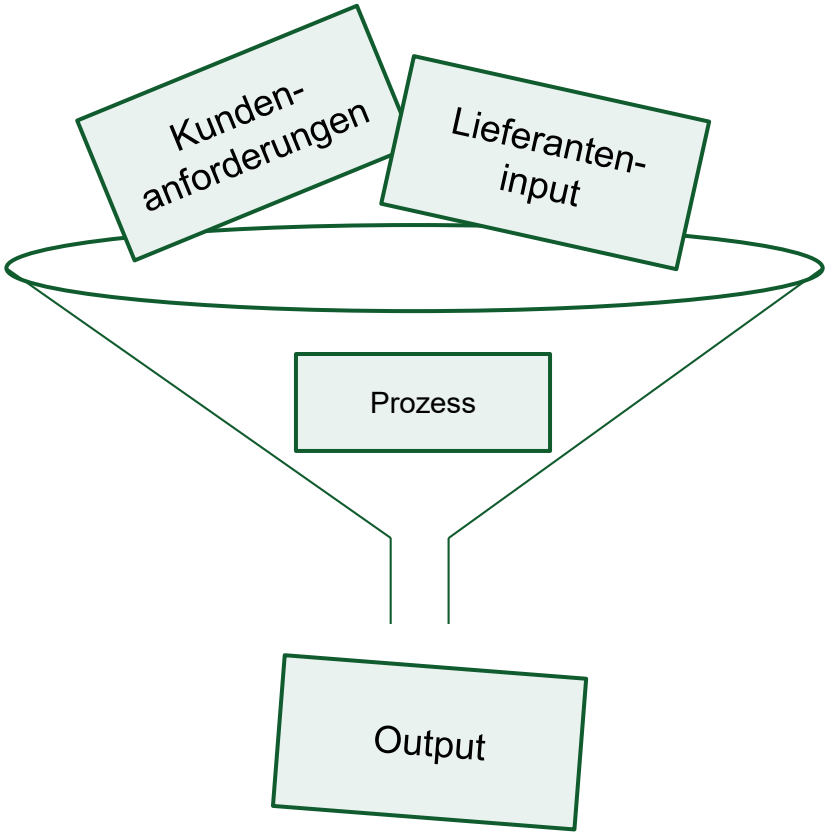
«Das Prozessmanagement umfasst die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Durchführung aller Prozesse eines Unternehmens»

Modul Projekt- und Prozessmanagement

Prozessmanagement

Ein Prozess soll den vom Kunden gewünschten Output generieren. Dazu werden seine Anforderungen zusammen mit einem Input im Leistungsprozess verarbeitet.

Diese Grundidee widerspiegelt die Kundenorientierung als Ziel der Prozessorganisation



«Kundenorientierung wird nicht nur gegen aussen verstanden. Jeder Prozess ist Kunde des vorangehenden Prozesses und Lieferant des nachfolgenden Prozesses.»

Quelle: Schneider, Scheurig (2006): Businessprozesse modellieren

Modul Projekt- und Prozessmanagement

Prozessmanagement

Die Ziele der Ablauforganisation richten sich nach den Merkmalen der Aufgabenerfüllung. Sie sind beispielsweise:

- Minimierung der Durchlaufzeiten
- Hohe Auslastung
- Niedriger Ressourcenverbrauch
- Minimierung von Wegzeiten

Quelle: Schneider, Scheurig (2006): Businessprozesse modellieren

Modul Projekt- und Prozessmanagement

Prozessmanagement

Prozesse innerhalb eines Unternehmens können in drei Kategorien eingeteilt werden:
Führungsprozesse, Wertschöpfungsprozesse und Unterstützungsprozesse.

Quelle: Schneider, Scheurig (2006): Businessprozesse modellieren

Vorteile der Prozessorientierung

- Ausrichtung an realen Unternehmensabläufen
- Klare Verantwortlichkeiten und Schnittstellen
- Transparenz für jeden Mitarbeiter
- Gesteigerte Akzeptanz bei den Beschäftigten
- Stärkere Eigenverantwortung durch Identifikation mit den eigenen Tätigkeiten
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess setzt direkt an den Abläufen an
- Gesamtsicht schafft Basis für verbesserte Wertschöpfung

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Prozessmanagement

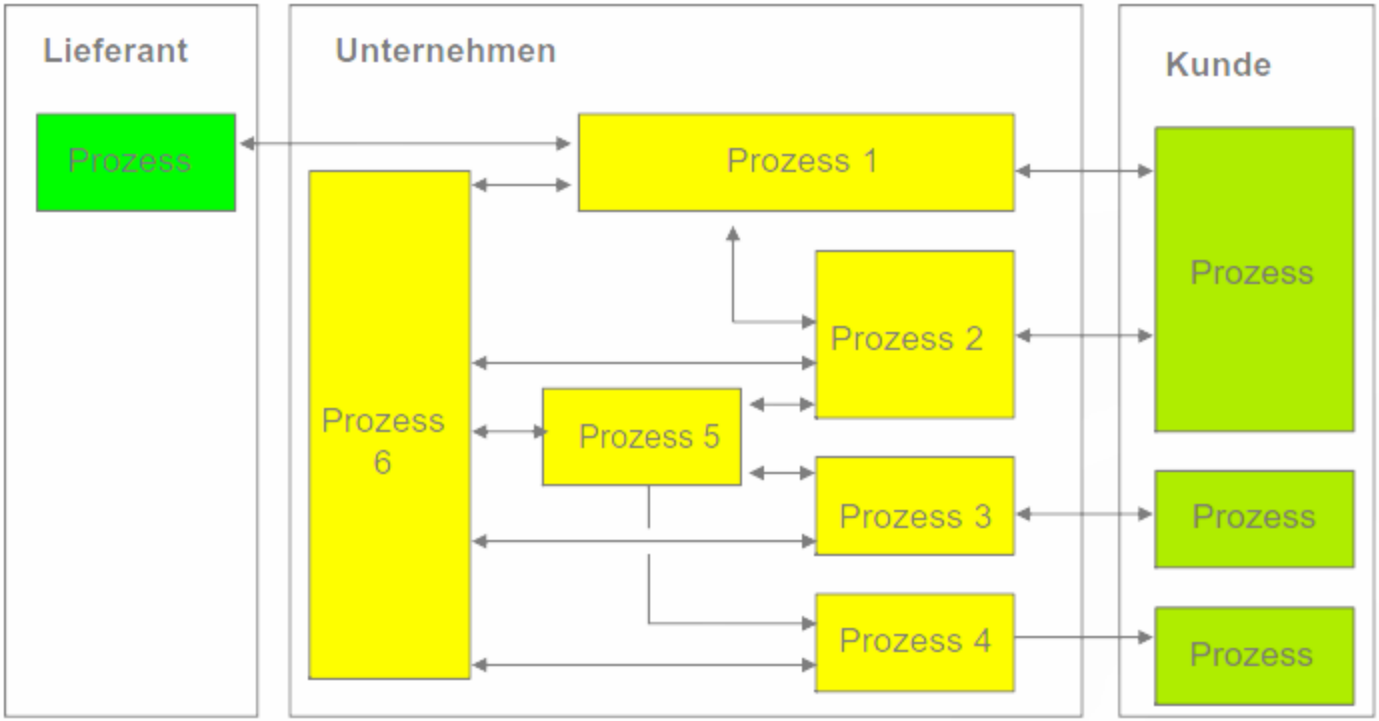
Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte zeigt die Gesamtheit der wettbewerbsentscheidenden Prozesse eines Unternehmens und den Leistungsaustausch, der zwischen ihnen stattfindet.

Modul Projekt- und Prozessmanagement

Prozessmanagement

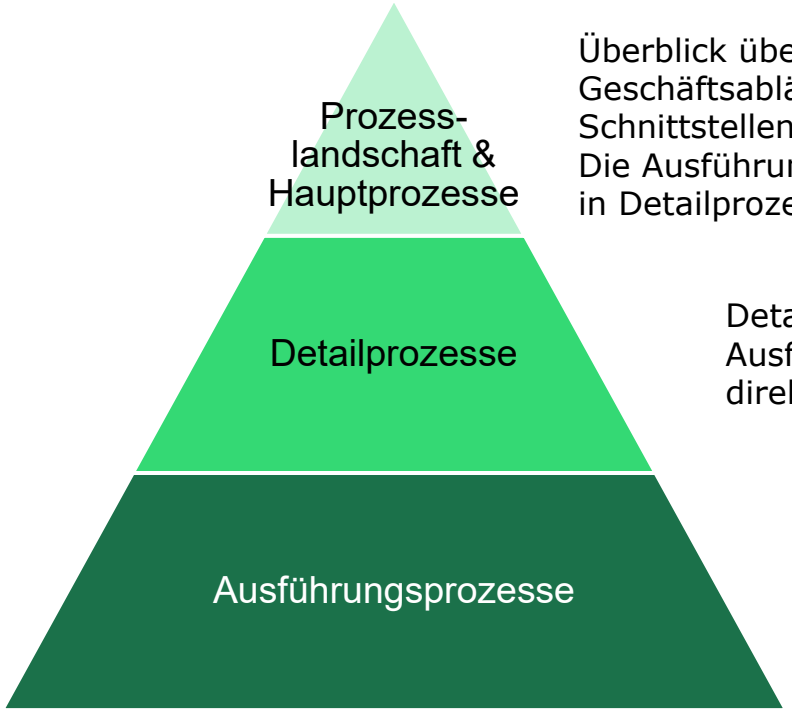
Prozesslandkarte



Modul Projekt- und Prozessmanagement

Prozessmanagement

Die Prozesshierarchie definiert den Detaillierungsgrad der Prozesse



Überblick über **alle** für die Abwicklung der Geschäftsabläufe notwendigen Hauptprozesse und Schnittstellen.
Die Ausführung der Hauptprozesse unterteilt diese in Detailprozesse oder Arbeitsanweisung.

Detailprozesse können wiederum in Ausführungsprozesse unterteilt werden oder direkte Arbeitsanweisung beinhalten.

(Produkt-) spezifische Ausgestaltung oder Arbeitsanweisung.

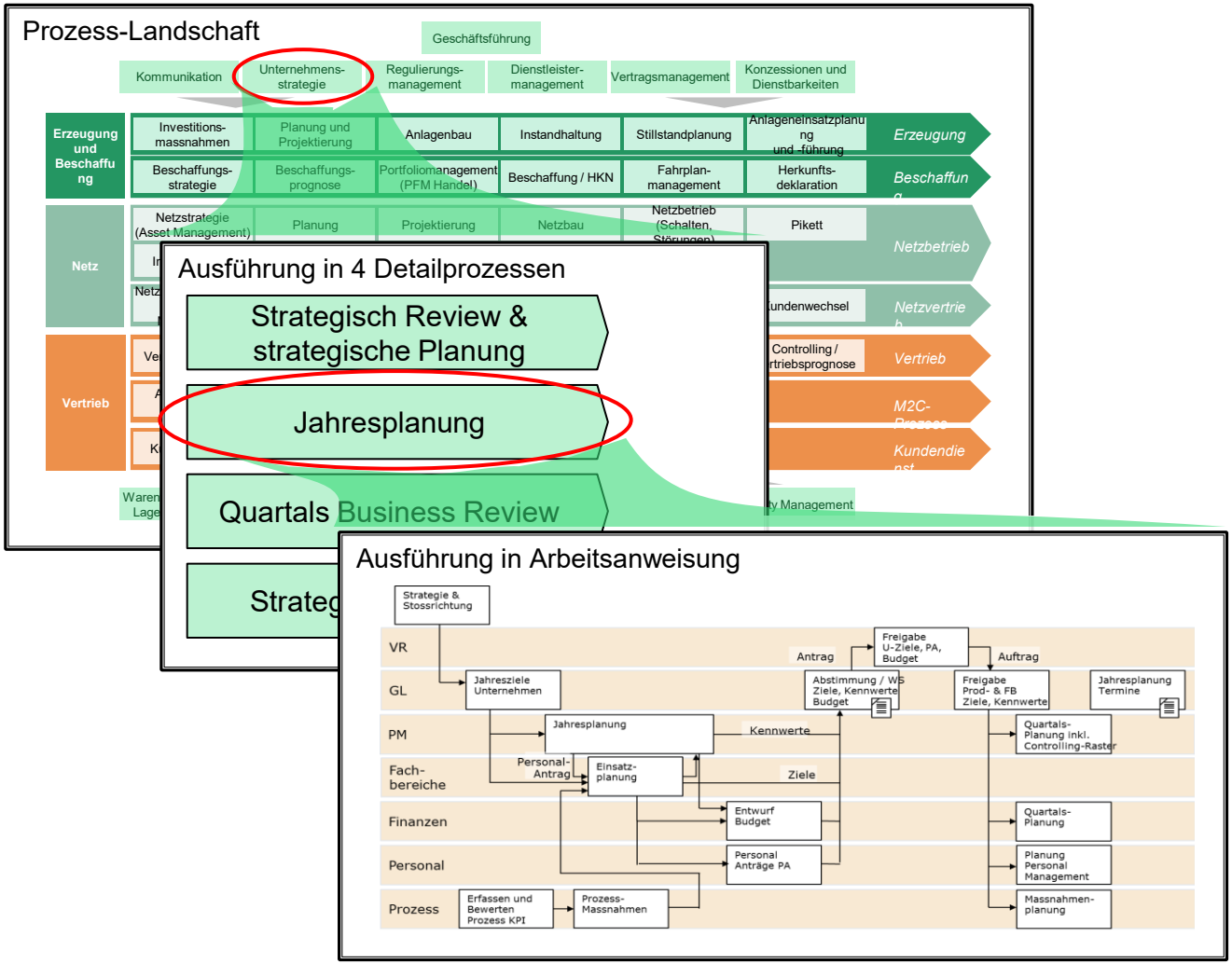
- Die Ebene Prozesslandschaft & Hauptprozesse zeigt einen vollständigen Überblick auf der höchsten Abstraktionsebene.
- Nicht jeder Hauptprozess muss auf die Ebene Detailprozesse und nicht jeder Detailprozess auf die Ebene Ausführungsprozess heruntergebrochen werden!

66

Modul Projekt- und Prozessmanagement

Prozessmanagement

Beispiel: Konsequent heruntergebrochener Prozess Unternehmensstrategie



Verschiedene Elemente definieren und dokumentieren einen Prozess:

Element	Zweck
Zweck	Beschreibt, wozu es diesen Prozess gibt (Daseinsberechtigung).
Anforderungen	Aufzählung, welche Anforderungen der Prozess erfüllen muss.
Prozesskennzahlen	Beschreiben, woran erkannt wird, dass die Anforderungen erfüllt werden.
Input / Prozessanstoss	Beschreibt, was der Auslöser ist, damit dieser Prozess angestossen und durchlaufen wird.
Lieferobjekte	Beschreibt, welche prinzipielle Resultate der Prozess liefern soll.
Ausführung	Beschreibt die notwendigen Abläufe, Einzeltätigkeiten, Schritte oder Handlungen sowie die betroffenen Rollen, damit die Anforderungen erfüllt und die Kennwerte erhoben werden können.
Prozesseigner	Definiert und überprüft regelmässig den Zweck, die Anforderungen und die Kennzahlen an den Prozess und gibt den Prozess frei.
Prozessverantwortlicher	Definiert die Ausführung bzw. stellt die korrekte Abwicklung des Prozesses sicher.
Prozessausführende	Entspricht einer Rolle in der Ausführung und ist bei der Durchführung und Ausführung des Prozesses beteiligt.

Modul Projekt- und Prozessmanagement

Prozessmanagement

Beispiel: Prozessdefinition Unternehmensstrategie

Zweck	Stellt die regelmässige Pflege, Freigabe und Umsetzung der Unternehmensstrategie sicher.
Anforderungen	• Stellt die regelmässige Überprüfung, Anpassung und Beantragung beim VR der lang-, mittel- und kurzfristigen Unternehmensstrategie sicher. • Stellt die regelmässige Überprüfung, Anpassung und Umsetzungsbeauftragung der verschiedenen Fachstrategien sicher. • Stellt das strategische Finanz- und Personalmanagement sicher. • Stellt die interne Verabschiedung und VR-Beantragung des Budgets und des Finanzplans sicher. • Stellt die jährliche Festlegung der Stossrichtungen und Unternehmensziele sicher. • Stellt die unterjährige Erreichung der Stossrichtungen und Unternehmensziele sicher. Dazu werden regelmässige Kontrollen durchgeführt und allenfalls notwendige Massnahmen eingeleitet. • Stellt die zeitnahen strategischen Entscheide bei Anträgen unter Berücksichtigung der unternehmerischen Rahmenbedingungen sicher. • Stellt die Abstimmung der Linien- und Prozessbedürfnisse sicher.
Prozesskennzahlen	• Aktuelle Unternehmensstrategie • Aktivitäten ausserhalb der Unternehmensstrategie
Wichtige Dokumente	• Unternehmensstrategie • Stossrichtungen und Unternehmensziele
Ausführung	• Detailprozesse Strategiereview / Jahresplanung / Business Review pro Quartal / strategische Führung
Prozesseigner	• VR
Prozessverantwortlicher	• CEO
Prozessausführende	• Siehe Personen / Prozess-Matrix

Modul Projekt- und Prozessmanagement

Prozessmanagement

Beispiel : Detailprozesse und Ablauf Jahresplanung

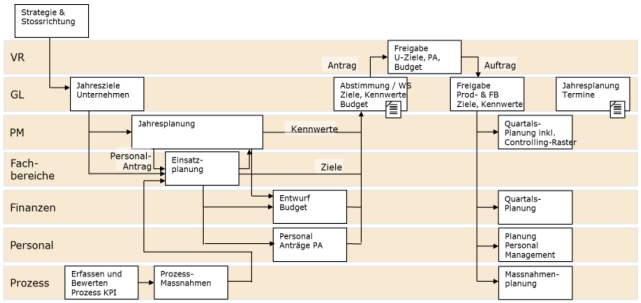
Detailprozesse Unternehmensstrategie:

- Strategie Review & strategische Planung
- Jahresplanung
- Business Review pro Quartal
- Strategische Führung

Detailprozess Jahresplanung:

Zweck	Stellt die regelmässige Planung und Definition der Jahresplanung sicher.
Anforderungen	• Stellt rechtzeitig und vollständig das Herunterbrechen der Unternehmensziele auf die Fachbereichsziele sicher • Stellt die Finanz- und Personalplanung sicher • Stellt die Definition der neuen Produktkennwerte sicher • Stellt rechtzeitig die Budget-Erstellung und –Bewilligung sicher • Stellt die Abstimmung der Linien- und Prozess-Bedürfnisse sicher
Prozesskennzahlen	• Eingehaltener Terminplan • Bewilligtes Budget
Wichtige Dokumente	• Fachbereichsziele • Finanz- und Personalplanung • Budget
Ausführung	• Ablauf
Prozess-Eigner	• CEO
Prozess-Verantwortlicher	• Fachbereichsleiter
Prozess-Ausführende	• Siehe Personen / Prozess-Matrix

Ablauf:



Checkliste:

MS-I2: Infrastrukturprojekt Konzeptantrag/-auftrag

Projekt: „Projektbezeichnung"

Lieferobjekte

Lieferobjekt	notwendig	vorhanden	Dokument
- abgestimmte Anforderungen	X		
- Machbarkeitsstudie und Lösungsvorschläge	X		
- grobe Wirtschaftlichkeitsrechnung / Kosten-Nutzenrechnung	X		
- Klassifizierung (kleines/grosses Projekt, weitere) inkl. Begründung	X		
- Kostenschätzung über alle Meilensteine	X		
- Kosten- und Personalschätzung Betrieb	X		
- geplante MS3 – MS6 Termine	X		
- Auswirkungen auf Produkt-Portfolio	X		
- Projekt- und Betriebsrisiken	X		
- Zeitplan, Aufgaben, Zuständigkeiten und Ressourcen/Personen bis MS3	X		
- Bezeichnung und Begründung der nicht notwendigen MS3 Resultate	X		

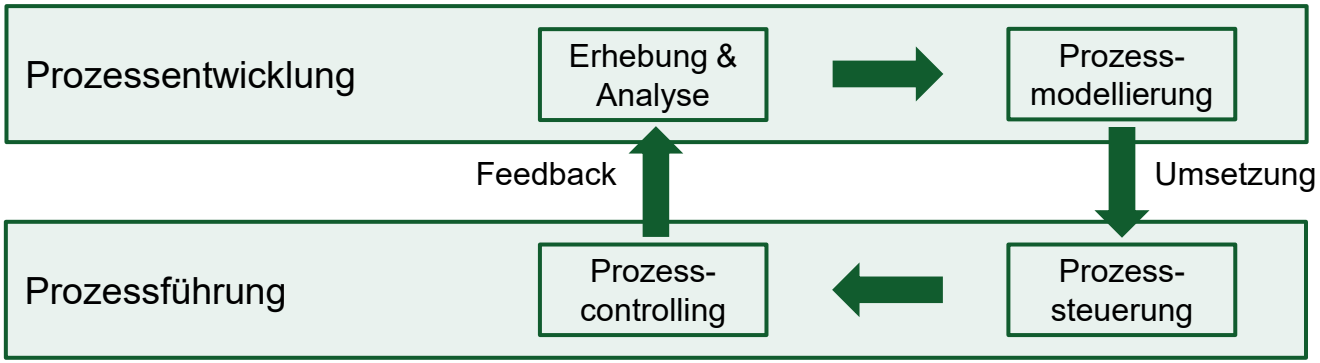
Beschluss Auftraggeber / Auftrag an Projektleiter

- Projekt ist umzusetzen
- Projekt wird bis auf Weiteres zurückgestellt zur späteren Umsetzung
- Projekt wird nicht weiterverfolgt und ist abzubrechen

Modul Projekt- und Prozessmanagement

Prozessmanagement

Alle Prozesse haben gemeinsam, dass sie kontinuierlich beobachtet und optimiert werden sollten.



Quelle: Schneider, Scheurig (2006): Businessprozesse modellieren

Prozesseffizienz

Auffrischung der Definitionen

- Effektivität: das Richtige tun
- Effizienz: etwas richtig tun

Die Prozesseffizienz beinhaltet mehr als die einfache Kosteneffizienz. Nebst der Minderung der Kosten kann Effizienz auch durch eine Verkürzung der Zeit oder einer Steigerung der Qualität erreicht werden.

«Produkte sollen in möglichst kurzer **Zeit** mit möglichst niedrigen **Kosten** in möglichst hoher **Qualität** hergestellt werden.»

Die Kriterien stehen dabei in ständiger Beziehung (Zielkonflikte) zueinander und müssen permanent ausbilanziert werden (analog magisches Dreieck des Projektmanagements).

Quelle: Schneider, Scheurig (2006): Businessprozesse modellieren

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Prozessmanagement

Schnittstellenmanagement

Schnittstellen sind Punkte, in welchen die Verantwortung von einer Person oder einer Organisationseinheit auf eine andere übergeht.

Ziel ist es, möglichst wenige Schnittstellen vom Lieferanten bis zum Kunden zu haben, da diese immer Fehlerpotenzial beinhalten.

Quelle: Schneider, Scheurig (2006): Businessprozesse modellieren

Kritische Erfolgsfaktoren

Faktoren, die den Erfolg eines Prozesses ausmachen

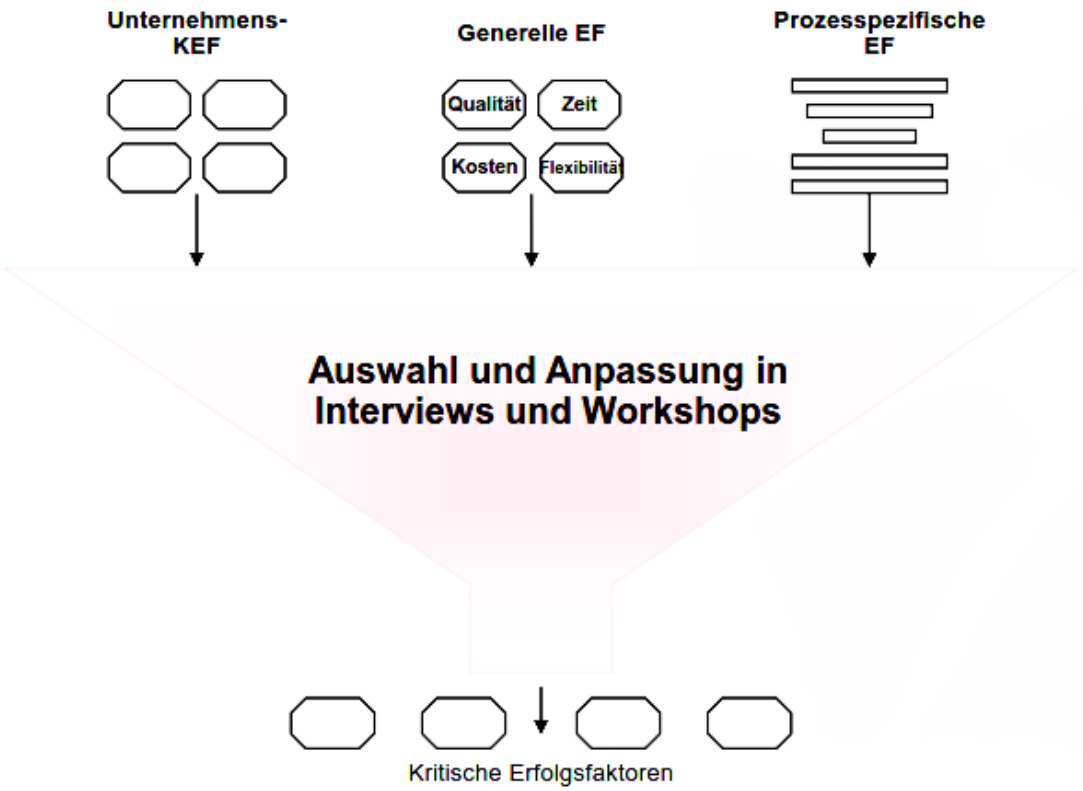
Für die Auswahl von kritischen Erfolgsfaktoren sind zu berücksichtigen:

- Kritische Erfolgsfaktoren des gesamten Unternehmens
- Allgemein gültige Erfolgsfaktoren von Prozessen (Zeit, Qualität, Kosten, Flexibilität)
- Prozessspezifische Erfolgsfaktoren

Daraus werden pro Kernprozess nicht mehr als 5 kritische Erfolgsfaktoren bestimmt, welche in der Folge zentral sind.

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Prozessmanagement

Kritische Erfolgsfaktoren



Prozessmodelle

Die Herausforderung in der Darstellung von Prozessmodellen besteht darin, die Komplexität so abzubilden, dass sie unkompliziert aussieht.

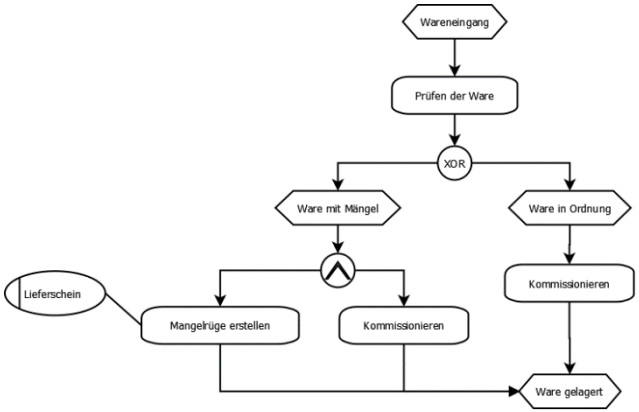
Die so genannte Soll-Modellierung zeigt auf, wie ein Prozess 1:1 umgesetzt werden soll.

Die Dokumentation von Prozessen ist aufwändig und u.U. teuer. Die Gefahr besteht darin, dass sie nach Erstellung in einem Schrank verstaubt.

Quelle: Schneider, Scheurig (2006): Businessprozesse modellieren

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Prozessmanagement

Darstellungsformen von Prozessen



- Textform
- Tabellenform / Checkliste
- Grafische Form (z.B. Datenflusspläne oder ereignisgesteuerte Prozessketten)

Welche Form der Darstellung gewählt wird, hängt vom Prozess, dem Unternehmen, den Anwendern und vielen weiteren Faktoren ab. Wichtig ist, dass die gewählte Form von allen Beteiligten akzeptiert ist.

Quelle: Schneider, Scheurig (2006): Businessprozesse modellieren

Prozesse kontrollieren

Das Controlling von Prozessen dient der stetigen Optimierung. Das Controlling muss also auf die prozessorientierte Organisation angepasst werden.

Die Führungsetage muss kritische **Erfolgsfaktoren** identifizieren und diese anhand von geeigneten **Führungsgrössen** steuern und kontrollieren.

Quelle: Schneider, Scheurig (2006): Businessprozesse modellieren

Prozesse kontrollieren

Typische Prozesskenngrössen (Führungsgrössen) sind z.B.

Kenngrösse	Bereich
Ausschussquote	Qualität
Reklamationsquote	Qualität
Prüfkostenanteil	Kosten
Durchlaufzeit	Zeit
Termintreue	Zeit
Schulungsquote	Mitarbeitende
Zufriedenheitsindex	Mitarbeitende

Quelle: Schneider, Scheurig (2006): Businessprozesse modellieren

Besprechung Prozesse Teilnehmende

Übungen Prozessmanagement

Modul Projekt- und Prozessmanagement
Quellen und Literaturhinweise

Studie von GPM und PA Consulting (2007): «Balanceakt – Projekte erfolgreich durchführen»

IM strategies: Das magische Dreieck des Projektmanagements

Projektmanagementhandbuch.de: Projektphasen und Meilensteine

projektmagazin.de: Projektstrukturplan

Schneider, Scheurig (2006): Businessprozesse modellieren

Kechtli, Tanner (2013): Projektmanagement Handbuch