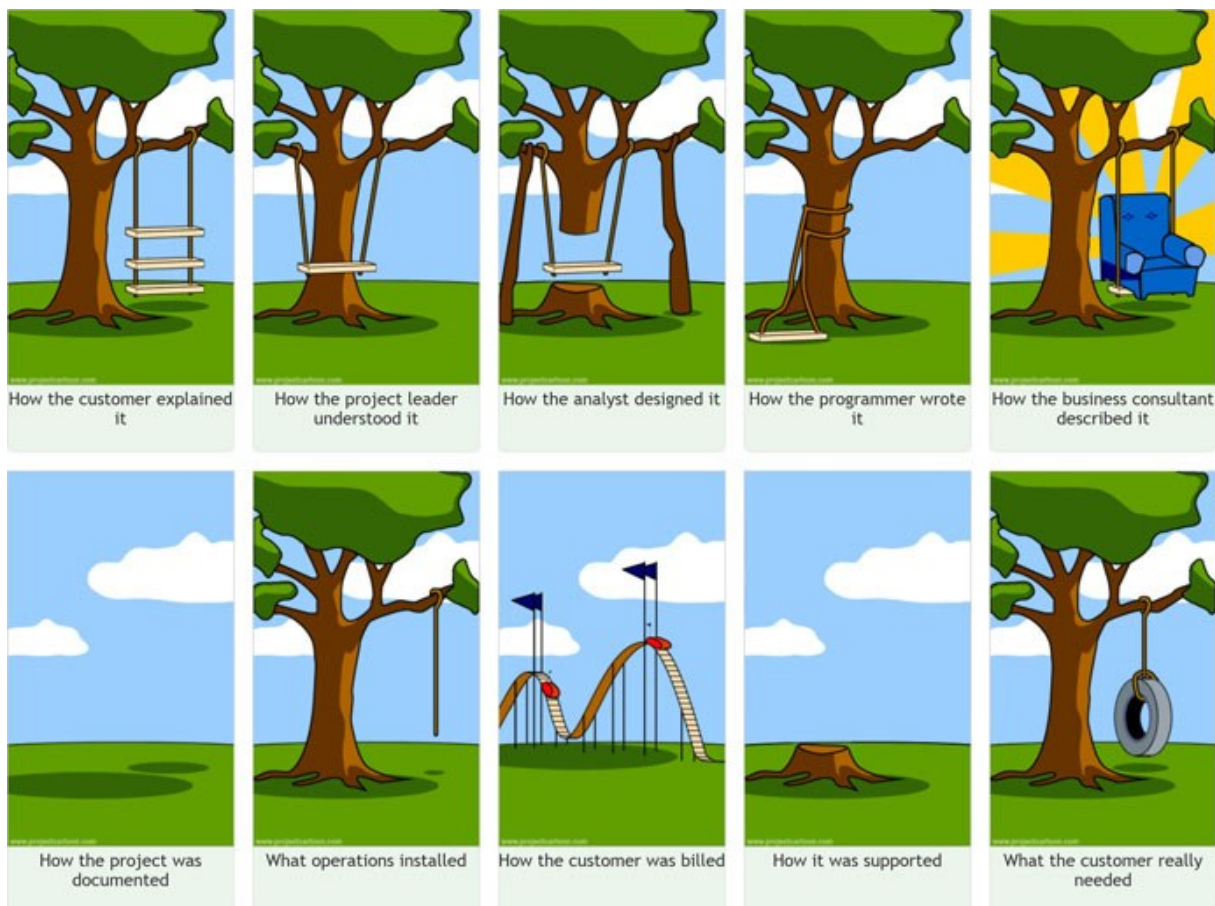


Übungssammlung zum Modul Projekt- und Prozessmanagement¹



¹ Übungen zur Verfügung gestellt von Marcel Gertsch, BDO

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

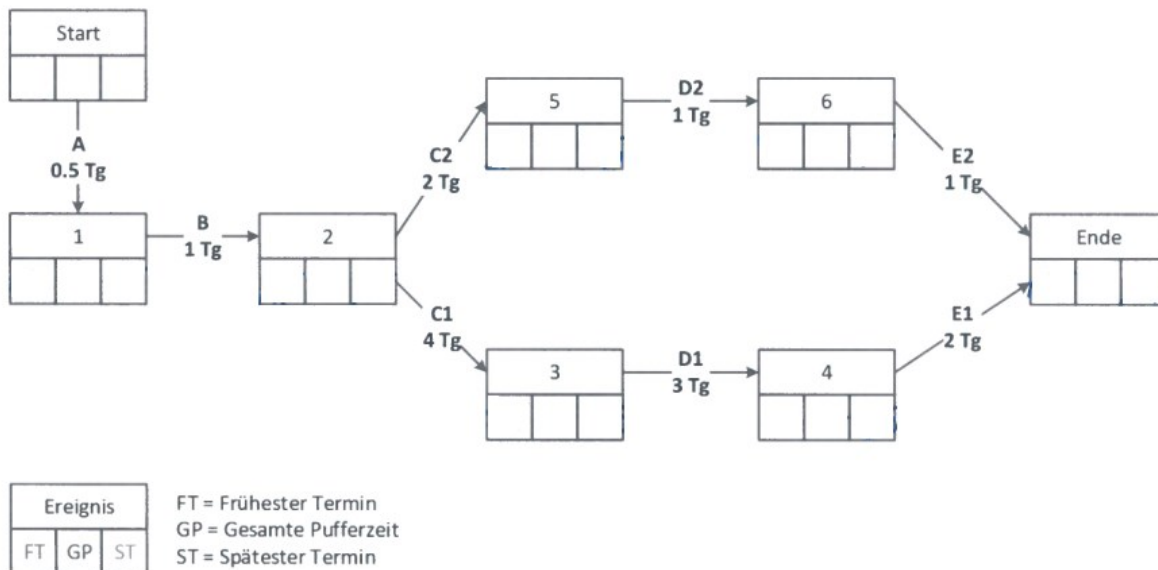
Übung 2 - Kritischer Pfad

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.

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



Übung 3 - Ihre Erfahrungen

1. Was sind Ihre persönlichen Erfahrungen mit Projektmanagement?

- Als Projektleiter
 - Positiv
 - Negativ
- Als Projektmitarbeiter
 - Positiv
 - Negativ
- Abgleich zwischen Theorie und Praxis



2. Wie ist das Projektmanagement in Ihrem Betrieb aufgebaut?

3. Gibt es ein Projekthandbuch?

4. Gibt es ein Projekt-Portfolio-Management?

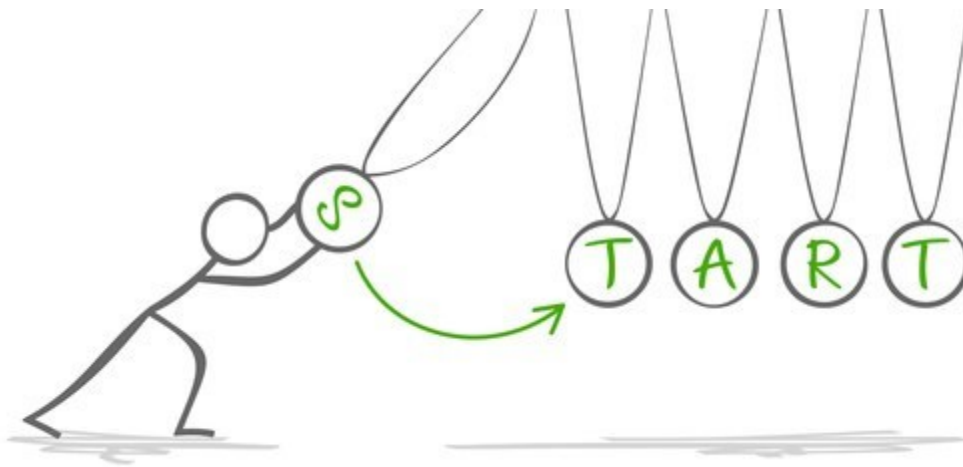
Übung 4 - Ansprache Kick-off

Im ersten Treffen (Kick-off-Meeting) mit dem - ebenfalls von der Geschäftsleitung - ausgesuchten Projektteam, beschreibt der Projektleiter die erhoffte Zusammenarbeit aus seiner Sicht folgendermassen:

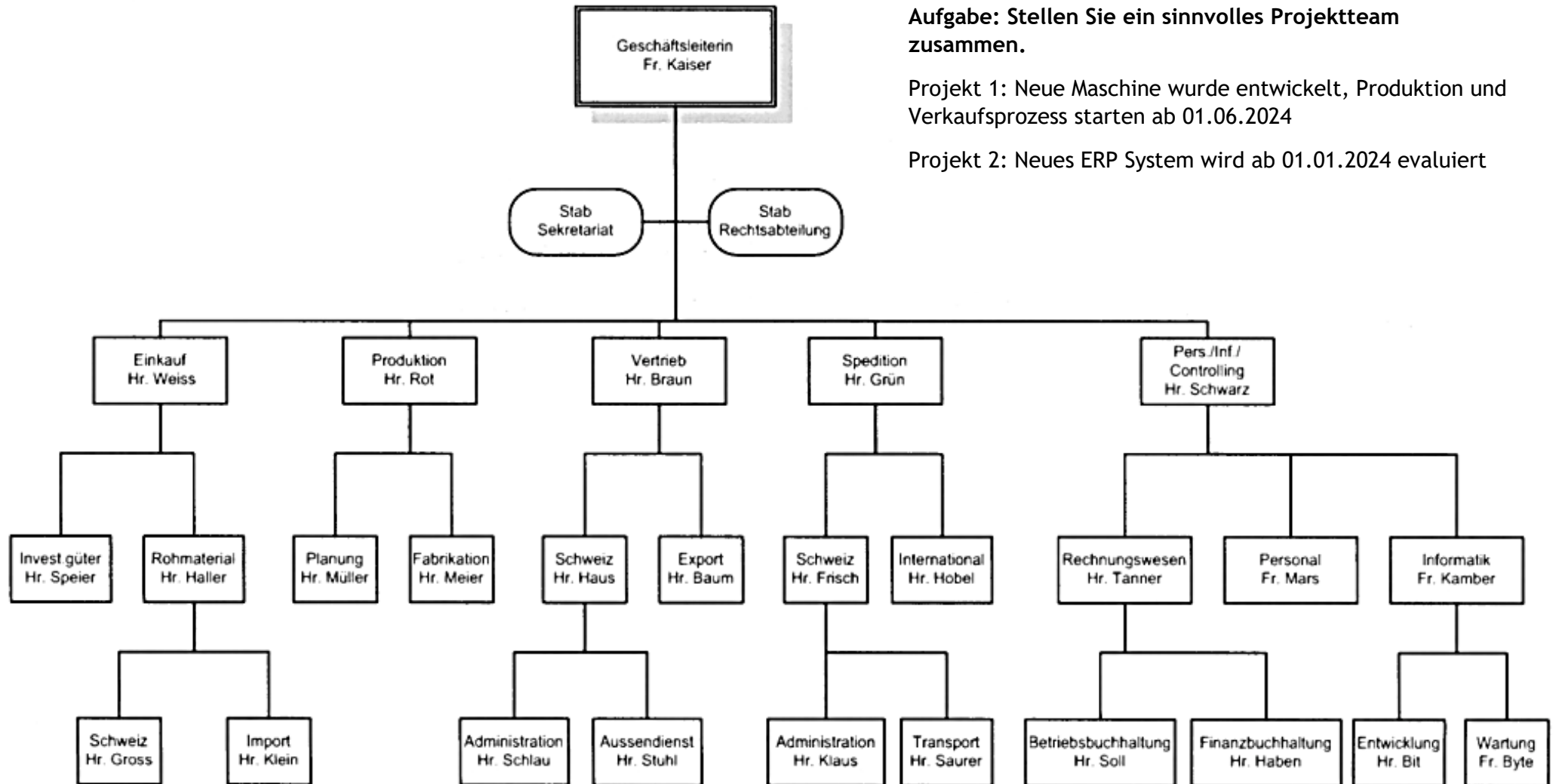
„Liebe Kollegen und Kolleginnen, die Geschäftsleitung plant offensichtlich das Unmögliche - wir sollen innerhalb kürzester Zeit und quasi ohne Budget ein Wunder vollbringen. Genau wie Sie hatte ich nicht die Möglichkeit, nein zu sagen! - Das Projekt wurde mir aufgedrückt, obwohl ich, wie Sie wissen, kein Experte für derartige Vorhaben bin. Trotzdem: Wenn wir alle zusammenhalten, werden wir das Kind schon schaukeln.“

Welche grundlegenden Fehler hat der Projektleiter im oben beschriebenen Beispiel gemacht und wie werden diese sich wohl in der weiteren Zusammenarbeit mit dem Projektteam auswirken?

Formulieren Sie bitte eine Ansprache an das Team, wie Sie sie halten würden.



Übung 5 - Organigramm



Aufgabe: Stellen Sie ein sinnvolles Projektteam zusammen.

Projekt 1: Neue Maschine wurde entwickelt, Produktion und Verkaufsprozess starten ab 01.06.2024

Projekt 2: Neues ERP System wird ab 01.01.2024 evaluiert

Übung 6 - Fallstudie (separates Handout)

Übung 7 - Kurzfragen Prozessmanagement (Richtiges ankreuzen)

7.1 Kann ein Organigramm neben einem Prozessmodell in einem Unternehmen eingesetzt werden?

- Ja, die beiden Instrumente ergänzen einander und werden immer häufiger für unterschiedliche Zwecke der Unternehmensführung eingesetzt.
- Nein, die beiden Instrumente konkurrenzieren einander und müssen deshalb wahlweise eingesetzt bzw. weggelassen werden.

7.2 Welche klassischen Typen von Prozessen werden in einer Prozesslandschaft im Allgemeinen abgebildet?

- Kernprozesse, Dienstleistungsprozesse, Wertschöpfungsprozesse
- Führungsprozesse, Management-Prozesse, Leitungsprozesse
- Unterstützende Prozesse, Supportprozesse
- Personalführungsprozesse, HR-Prozesse, Mitarbeiterprozesse
- Informatikprozesse, IT-Prozesse, Informationsprozesse

7.3 Welche Vorteile bietet die Zusammenfassung von Prozess-Schritten zu längeren Einheiten.

- Freiraum bezüglich Start- und Endzeitpunkt gewinnen.
- Durchlaufzeiten verkürzen
- Liege- und Transferzeiten reduzieren
- Schnittstellen und damit potenzielle Fehlerquellen reduzieren

7.4 Eine Kundenreklamation ist Bestandteil eines eindeutigen Prozesstyps. Es ist der...

- Kernprozess
- Unterstützender Prozess
- Führungsprozess

7.5 Füllen Sie die Lücken im nachfolgenden Text.

Prozesse können in Kern-, Support- und _____ eingeteilt und beliebig detailliert werden, bis man bei Aktivitäten angelangt ist, bei denen eine weitere Aufgliederung keinen Sinn macht. Kernprozesse sind direkt auf die _____ ausgerichtet und sind ein Mittel zur Erlangung von _____ gegenüber der Konkurrenz.

_____, wo die Arbeit anderen Mitarbeitenden übergeben wird, stellen immer potenzielle Fehlerquellen dar und sollten deshalb in ihrer Anzahl so _____ wie möglich gehalten werden.

Übung 8 - Multiple Choice

Weisen Sie die Aussagen den Themen Funktionsorientierung (Aufbauorganisation) oder Prozessorientierung (Ablauforganisation) zu.

Aussage	Funktion	Prozess
Horizontal orientierte Organisationsform über Abteilungen hinweg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertikal orientierte Organisationsform mit optimierten Abläufen innerhalb der Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eher hoher Koordinationsaufwand mit der Überbrückung zahlreicher Schnittstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Fachorientierung und Spezialisierung auf bestimmte Themen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tendenziell geringer Koordinationsaufwand dank wenigen Schnittstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Anforderungen an die organisatorischen Fähigkeiten der Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ganzheitliche Bearbeitung von Kundenleistungen durch einzelne Stellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effiziente Bearbeitung von Einzelaspekten der Kundenleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Anforderungen an die generalistischen Fähigkeiten der Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tendenzielle Verlängerung der Prozessketten in der Verantwortung Einzelner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfassendere Ausbildung wegen weit reichender Kompetenzen und Verantwortungen notwendig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhung der Komplexität bei einzelnen Vorgehensblöcken im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aus welchen Gründen werden sinnvollerweise Prozessdokumentationen erstellt?

Zielbezeichnung	ja	nein
Einführung von Qualitätsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozessbewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einarbeitung neuer Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhung der Fachkompetenz der Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berechnung der Anzahl Einzelprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kürzere Systemantwortzeiten IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Änderungen der Aufbau-Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verringerung der Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlust an Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überbrückung von Schnittstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neigung zur Bürokratie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichbehandlung von Sonderfällen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ordnen Sie die nachfolgenden Prozessbezeichnungen den klassischen Kategorien Führungs-, Kern und Unterstützungsprozess zu.

Prozessbezeichnung	Kern- prozesse	Führungs- prozesse	unterstützende Prozesse
After Sales Services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quality Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auftragsabwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informatik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akquisition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infrastruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>