

2 Projektmanagement

Jörg Becker, Wilhelm Berning, Dieter Kahn



Eingehende Überlegungen über das Management jedes geplanten Projekts sind die Basis für eine erfolgreiche Durchführung. Dieses gilt insbesondere für Modellierungsprojekte, denn hier kommt zu der klassischen Aufgabe der Projektkoordination zusätzlich die Erarbeitung und Festlegung von methodischen Vorgaben hinzu. Allgemein stellen Projekte zeitlich befristete, komplexe und i. d. R. interdisziplinäre Aufgaben dar.²⁰ Zur erfolgreichen Durchführung von Projekten müssen die einzelnen Teilaufgaben und der Personen- bzw. Ressourceneinsatz organisiert, geplant, gesteuert und kontrolliert werden. Diese Funktionen nimmt das Projektmanagement wahr.²¹

2.1 Projektziele

Ziele sind für das Planen, Kontrollieren und Steuern von Projekten unabdingbar. Sämtlichen Projektmitarbeitern müssen die Projektziele transparent gemacht werden, damit sie in Entscheidungssituationen zielgerichtet handeln können.

Das Projektziel beinhaltet zum einen das Leistungsziel, d. h. den eigentlichen Projektzweck wie eine Produktentwicklung, Implementierung einer IV-Infrastruktur oder die Erstellung eines Unternehmensprozessmodells. Zum anderen müssen für das Projekt formale Zielgrößen wie Kosten und Zeiten festgelegt werden.

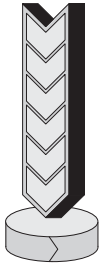
Während die Formalziele von Projekten zumeist identisch sind (Kostenminimierung, Einhaltung der Projektlaufzeit), zeigen sich die Leistungsziele ausgesprochen facettenreich. Projekte zur Prozessmodellierung dienen übergeordneten Projekten zur Einführung bzw. Weiterentwicklung des Prozessmanagements. Ihre Ziele können auf oberster Ebene in organisatorische und informationstechni-

Systematisierung der Projektziele

Leistungsziele

²⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen (2010), S. 381.

²¹ Vgl. Krüger (1994a), S. 374.



*Modellie-
rungszwecke*

Terminziele

sche Ziele unterschieden werden.²² Typische Anwendungen von Prozessmodellen innerhalb des Organisationsmanagements sind die Dokumentation von gegenwärtigen und angestrebten Prozessen, das Benchmarking und die Zertifizierung nach DIN ISO 9000ff. Bezüglich der Gestaltung von Informationssystemen werden sie zur Dokumentation der Systemanforderungen (Pflichtenheft), zum Customizing von integrierter Standardsoftware sowie für die Spezifikation von Workflows und die Erstellung von Simulationsmodellen verwendet.

Die Vielfalt möglicher Modellierungszwecke macht deutlich, dass ein einziges Modell nur in sehr seltenen Fällen in der Lage ist, alle diese Zwecke zu erfüllen. So sind beispielsweise Modelle als Basis für Workflowmanagementsysteme detaillierter als Modelle zur Organisationsbeschreibung; Erstere berücksichtigen andere Realweltobjekte (Rollen, Datenstrukturen) als Letztere (Abteilungsmitarbeiter, ablauforganisatorische Tätigkeiten).²³ Deswegen muss zu Beginn des Projekts eindeutig geklärt werden, welche Leistungsziele das Modellierungsprojekt verfolgt.

Ausgehend von den Leistungszielen des Projekts müssen Eckwerte für Termine und Kosten geplant und festgelegt werden. Für die Terminplanung ist der angestrebte Zeitpunkt für das Projektende zu ermitteln. In einer detaillierteren Planung anhand der einzelnen Aktivitäten des Projektplans und der zur Verfügung stehenden Ressourcen müssen einzelne Ecktermine, so genannte Meilensteine, berechnet werden. Durch die detaillierte Planung von einzelnen Meilensteinen kann der Termin für das Projektende verifiziert bzw. falsifiziert werden. Wichtig für die Projektplanung ist die integrierte Betrachtung von Terminen und Ressourcen, da sonst keine realistischen Vorgaben für Meilensteine und das Projektende gegeben werden können. Bei einem Modellierungsprojekt ist insbesondere die zeitliche Verfügbarkeit der fachlichen Experten problematisch. Es besteht zwar die Möglichkeit, diese gänzlich von ihren operativen Aufgaben zu befreien und ausschließlich für das Modellierungsprojekt einzusetzen – allerdings sind sie meist auch für das operative Geschäft unverzichtbar. Dieser terminliche Balanceakt der fachlichen Experten muss in die Projektplanung einfließen, die Unwägbarkeiten der terminlichen Planung sind durch zeitliche Puffer auszugleichen. Insbesondere ist für das Projekt und die Projektbeteiligten eine Aussage der Geschäftsleitung notwendig, ob entweder die Projekt- oder die operativen Aktivitäten bei einem terminlichen Konflikt zu priorisieren sind.

²² Eine ausführlichere Diskussion der unterschiedlichen Zwecke der Prozessmodellierung findet sich in Kapitel 3.2.

²³ Vgl. auch Kapitel 6.2.1.

Die Kostenplanung ist in der Regel mit großer Unsicherheit verbunden. Die in einem Projekt anfallenden Kostenarten sind zu identifizieren und einzeln zu planen. Insbesondere bei der Planung der Personalkosten sind die benötigten Personalressourcen aus der Terminplanung zu beachten. Beschleunigungspotenziale des Projekts müssen den zusätzlichen Kosten für den erhöhten Personaleinsatz gegenübergestellt werden.

Kostenziele



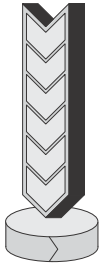
Bei dem Fallstudienunternehmen war zu Beginn des Projekts folgende Ausgangssituation gegeben:

Auf Grund der unterschiedlichen Herkunft der Unternehmens-Teilbereiche waren die Prozesse nicht einheitlich realisiert, was zu Effizienzverlusten führte. Diese wurden noch vergrößert, da Schnittstellen zwischen Abteilungen und Arbeitsfolgen nicht eindeutig definiert waren. Arbeitsabläufe waren in den Geschäftsbereichen des Fallstudien-Unternehmens uneinheitlich beschrieben, die betriebliche Dokumentation wies Lücken, unterschiedliche Detaillierungsgrade und Fehler auf und basierte auf unterschiedlichen Dokumentationsrichtlinien. Die Prozessorientierung der vorhandenen Informationssysteme war unzureichend und zudem nicht in eine integrierte Architektur eingebunden. Schließlich war die Verantwortung funktionsorientiert und nicht ergebnisorientiert delegiert.

*Unternehmenssituation
des
Fallstudien-
Unternehmens
vor dem
Projekt*

Motiviert durch die erkannten Schwachstellen wurde das Projekt „Prozessmodellierung“ initiiert, das einen primär organisatorischen Fokus hatte. Unternehmensdurchgängige Prozesse, d. h. ganzheitlich und integriert vom Marketing über Akquisition, Angebotserstellung, Vertragsabschluss, Leistungserbringung bis zur Fakturierung und zum Hauptbuch, sollten realisiert werden.

Aufbauorganisatorische Zuordnungen zum Gesamtprozess sollten sich aus der „Logik des Prozesses“ ergeben. Dabei waren organisationsbedingte, durch Schnittstellen entstehende Reibungsverluste möglichst zu vermeiden. Sofern nicht andere Gründe wie unterschiedliche Kompetenzerfordernisse aufeinander folgender Arbeitsschritte oder Verlust von Lerneffekten bei zu großer Aufgabenausweitung dagegen sprachen, sollten möglichst viele aufeinander folgende Arbeitsschritte in einer organisatorischen Einheit bzw. Stelle zusammengefasst werden. Damit verbunden war das Ziel, dass die Mitarbeitermotivation durch die prozessorientierte Sicht und die Übernahme von mehr Verantwortung innerhalb eines Prozesses gesteigert werden sollte. Jeder Mitarbeiter sollte im Geschäftsprozessmodell seinen Beitrag an der Erstellung der betrieblichen Gesamtleistung und damit letztlich am Unternehmenserfolg erkennen können.



*Leistungsziele
des Projekts*

Die Bestimmung von Prozessverantwortlichen und die Definition klar abgegrenzter Prozesskennzahlen sollten die Gesamtsteuerung des Unternehmens unterstützen.

Zusammenfassend bestanden die Leistungsziele des Projekts daraus,

- eine prozessorientierte Sicht aller Mitarbeiter auf die Leistungserstellung des Unternehmens zu ermöglichen,
- die Geschäftsabläufe in Bezug auf Effizienzerhöhung, Redundanzvermeidung, Durchlaufzeitreduktion und letztlich Prozesskostenreduktion zu optimieren,
- die (verbesserten) Abläufe mit Hilfe von Geschäftsprozessmodellen zu dokumentieren, um zudem die Kommunikationsmöglichkeiten zwischen unterschiedlichen Organisationseinheiten zu verbessern,
- klare Verantwortlichkeiten festzulegen,
- hohe Motivation der Mitarbeiter zu schaffen,
- die Marktanpassungsfähigkeit (Flexibilität) des Unternehmens zu erhöhen.

Die organisatorischen Veränderungen hin zu mehr Prozessorientierung sollten Grundlage für die Erstellung einer prozessorientierten Informationssystem-Entwicklung sein. Die erstellten Prozessmodelle sollten zukünftige Insourcing- und Outsourcingentscheidungen unterstützen. Als weitere, mittelbare Ziele waren die Prozesse als Grundlage für den Einsatz eines Workflowmanagementsystems (WfMS) zu verwenden und als Ausgangsinformation für die Personalbedarfsermittlung zu nutzen. Als weiterer Einsatzschwerpunkt der Prozessmodelle wurde die Unterstützung bei der Zertifizierung (z. B. nach DIN ISO 9000ff.) der Unternehmung festgelegt.

2.2 Projektplan

Es ist Aufgabe des Projektleiters, einen Projektplan zu erstellen, der die auszuführenden Aufgaben, die geplanten Durchlaufzeiten dieser Aufgaben und ihre Fertigstellungstermine umfasst. Daneben hat er den ungefähren Ressourcenbedarf zu bestimmen. Strategische Vorgaben („am 1. 10. des nächsten Jahres muss die neue Aufbauorganisation eingeführt sein“) und Projektzeitplan müssen aufeinander abgestimmt werden. Gegebenenfalls muss das Projektteam aufgestockt werden, um vorgegebene Termine einhalten zu können.

Ein Modellierungsprojekt beinhaltet – wie fast jedes Projekt – typischerweise Phasen. Während der Vorstudie werden der Modellierungsgegenstand („was“ soll modelliert werden, z. B. das gesamte Unternehmen oder ein Teilbereich wie die Logistik), die Perspektiven („wofür“ soll modelliert werden, z. B. Zertifizierung, Softwareauswahl, Organisationsgestaltung) und die Modellierungsmethoden und -werkzeuge („wie“ soll modelliert werden) festgelegt. Es wird begonnen, ein Fachbegriffsmodell zu entwerfen, das in der gesamten weiteren Projektphase permanent vervollständigt wird. Weiterhin ist festzulegen, welcher Detaillierungsgrad der Modelle für den Modellierungszweck adäquat ist.

Als Top-down-Startpunkt für die Prozessmodellierung wird aus der Unternehmensstrategie ein Ordnungsrahmen abgeleitet und erstellt, der auf oberster Ebene die wesentlichen Aufgaben des Unternehmens umfasst und als strukturierende Navigationshilfe einen Einstieg zum Ordnen und Auffinden von Modellen bildet.

Im Rahmen der Istmodellierung/Istanalyse wird der aktuelle Stand der Abläufe erfasst. Die Istmodellierung dient nicht nur der Bestandsaufnahme, sondern hat auch den Zweck, das Projektteam und die Mitglieder der Fachabteilung, die dem erweiterten Projektteam angehören (werden), mit den Methoden und Werkzeugen der Modellierung vertraut zu machen. Durch die Istanalyse werden erkannte Schwachstellen aufgezeigt und Verbesserungspotenziale beschrieben.

Die Sollmodellierung hat zur Aufgabe, die aufgezeigten Prozessoptimierungspotenziale aus der Istanalyse zu erschließen. Neue Abläufe werden entwickelt und modelliert. Gegebenenfalls sind mehrere Schritte aufzuführen, um vom Ist zum Soll zu gelangen oder es wird explizit zwischen Soll- (dem, was unter den kurzfristig nicht aufhebbaren Restriktionen möglich ist) und Idealmodell (dem, was theoretisch am besten ist, sich aber nur mittel- bis langfristig realisieren lässt) unterschieden.

Ein wichtiger Schritt bei der prozessorientierten Organisation ist die Ableitung der Aufbauorganisation aus den erarbeiteten Sollprozessmodellen. Eine konsequente prozessorientierte Restrukturierung darf nicht vor der Neugestaltung der aufbauorganisatorischen Strukturen halt machen. In dieser Phase liegt besondere Brisanz, da es hier um die Zuordnung von Aufgaben zu Stellen und damit um Macht und Einfluss geht.

Modellierungsvorbereitung



Strategie und Ordnungsrahmen

Istmodellierung

Sollmodellierung

Aufbauorganisation

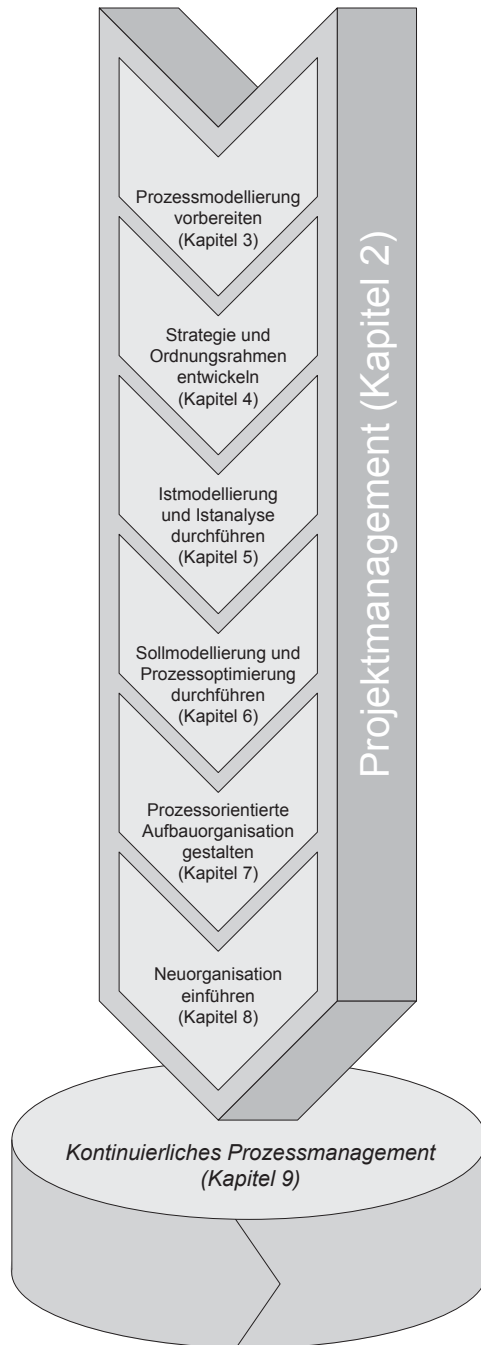
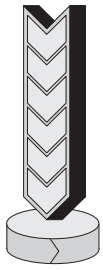


Abb. 2.1. Vorgehen eines prozessorientierten Reorganisationsprojekts

Die Realisierungsphase ist der Umsetzung der erarbeiteten Prozessverbesserungen gewidmet, d. h. bei einem Organisationsprojekt der Änderung der Abläufe und der oft damit einhergehenden Änderung der Aufbauorganisation; bei einem Workflowprojekt der Einführung des Workflowmanagementsystems in den zu unterstützenden Prozessen; bei einem Software-Entwicklungsprojekt der Programmierung und Einführung der Software (sofern Individualentwicklung betrieben wird) bzw. der Anpassung (sog. Customizing) der Software und deren Einführung (sofern Standardsoftware zum Einsatz kommt).

Auch wenn das eigentliche Restrukturierungsprojekt beendet ist, darf die Prozessbetrachtung nicht aus dem Fokus geraten. Ein einzusetzendes kontinuierliches Prozessmanagement hat die Prozessverbesserung selbst als Prozess zu begreifen, der zu einer integralen Aufgabe des operativen Managements wird und der nachhaltigen Sicherstellung der Wettbewerbsposition zu dienen hat.

Das Vorgehen für eine prozessorientierte Organisationsgestaltung wird in Abbildung 2.1 zusammengefasst.

Implementierung



Kontinuierliches Prozessmanagement

2.3 Projektorganisation

Wie jedes Projekt benötigt ein Prozessmodellierungsprojekt eine eigene temporär existierende Organisationsform, die orthogonal zur „eigentlichen“ (Primär-) Organisation des Unternehmens steht. Fachverstand (Wissen über die betriebliche Leistungserstellung, die dazu notwendigen Aufgaben, die derzeitige Ablaufgestaltung und mögliche Verbesserungen) und methodisches Know-how (Wissen über Modellierungskonventionen und deren Anwendung in Projekten) müssen in einem solchen Projekt zusammengebracht werden. Ersterer ist vor allem in den Fachabteilungen, Letzteres in der Organisationsabteilung vertreten. Außerdem besteht die Möglichkeit, auf der Methodenseite und zur Projektdurchsetzung Externe – Beratungsgesellschaften oder wissenschaftliche Einrichtungen – hinzu zu ziehen.

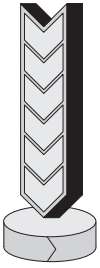
Die Geschäftsführung setzt den Projektleiter ein. Es ist von Vorteil, ihn aus den Reihen der Organisationsabteilung auszuwählen, da damit ein möglicher Vorwurf, der Projektleiter vertrete im Projekt Eigeninteressen, nicht erst entstehen kann. Die Rolle des Projektleiters in einem Prozessmodellierungsprojekt ist äußerst vielfältig:

Die Ergebnisse des Projekts, insbesondere wenn es sich um ein Reorganisationsprojekt handelt, haben direkte Auswirkungen auf den zukünftigen Arbeitsablauf der Projektbeteiligten. Insofern ist

Charakteristik der Projektorganisation

Projektleiter

Aufgaben der Projektleitung



Projektlenkungsausschuss

besonders Einfühlungsvermögen auf Seiten des Projektleiters erforderlich. Wenn das Projekt nicht in Stillstand verharren soll – bleibt alles beim Alten, sind die geringsten Widerstände einzelner Gruppen zu erwarten – wird es notwendig sein, Entscheidungen gegen den Willen bestimmter Gruppen zu treffen. Um einer Abwehrhaltung dieser Gruppen, die bis zum Boykott der neuen Abläufe gehen kann, entgegenzuwirken, ist viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Eine Einbeziehung dieser Gruppen in die Projektarbeit ist unbedingt notwendig. Der Projektleiter muss integrierend und darf nicht polarisierend handeln und dabei eindeutige Standpunkte beziehen.

Der Projektleiter berichtet an den Projektlenkungsausschuss (PLA), der die aus den Vorlagen des Projektleiters resultierenden Entscheidungen zu treffen hat. Zum einen gehören ihm Mitglieder der Geschäftsleitung an, zum anderen ist die Besetzung mit Mitarbeitern, welche später die veränderten Prozesse verantworten müssen, besonders zweckmäßig. Ebenso wertvoll ist die frühzeitige Einbindung von Vertretern des Betriebsrats in den PLA, um die Interessen der Arbeitnehmervertretung im Projekt zu berücksichtigen. Der PLA kommt periodisch zusammen, überprüft den Fortschritt des Projekts anhand der gesetzten Meilensteine, entscheidet über „Stop-or-Go“ und trifft die für das Projekt relevanten Sachentscheidungen.

Projektteam

Das Projektteam wird vom Projektleiter zusammengestellt. Einerseits sollte dieses möglichst groß sein, damit bereits in der Projektphase viele Mitglieder der Unternehmung involviert sind; andererseits sollte es möglichst klein sein, damit eine effiziente Arbeit geleistet werden kann und das Projektteam nicht zum „Debatierclub“ verkommt. Die Balance zwischen „zu groß“ und „zu klein“ zu treffen und den richtigen Mix aus Fach- und Methodenexperten zusammenzustellen, sind die wichtigsten Aufgaben bei der Bildung des Projektteams. Auch in sehr großen Unternehmen erscheint es angebracht, ein relativ kleines Kernteam zu bilden, das je nach Prozess um zusätzliche Mitarbeiter (erweitertes Team) ergänzt wird. Es hat sich als sinnvoll herausgestellt, bereits frühzeitig Prozessverantwortliche zu benennen, die von der Fachseite als Promotoren der Veränderung agieren. Sie übernehmen eine Vordenker- und Vorreiter-Rolle und stehen für die Durchsetzung der Prozessveränderungen gerade. In Unternehmen mit mehreren gleich gearteten Strukturen (z. B. mehreren ähnlichen Niederlassungen) sind sie verantwortliche Multiplikatoren der neuen Prozesse.²⁴

²⁴ Zu weiteren Aufgaben des Prozessverantwortlichen vgl. Kapitel 9.4.1.

Die Projektorganisation des Fallstudien-Unternehmens war über die gesamte Projektdauer nicht konstant, sondern änderte sich mit den einzelnen Projektphasen. Einzig konstant blieben der PLA, der aus Mitgliedern der Geschäftsleitung und des Gesamtbetriebsrats bestand und das Projekt über die gesamte Zeit kritisch-konstruktiv begleitete, und der Projektleiter, ein Mitglied der Organisationsabteilung.

In der Istanalyse wurden drei Modellierungsteams gebildet, welche die Abläufe, angelehnt an die bestehende Aufbauorganisation, aufnahmen. Diese stimmten nicht immer mit den Prozessen des Ordnungsrahmens²⁵ überein, da die bestehende Ablauf- und Aufbaustruktur dem Ordnungsrahmen nicht entsprach. Die Modellierungsteams bestanden aus Methodenexperten, welche die Mitglieder der Fachabteilungen zu den Abläufen in semistrukturierten Interviews befragten. Den drei Modellierungsteams stand ein Konsolidierungsteam zur Seite, das mit der Festlegung der Modellierungskonventionen die Konsistenz der Modelle unterstützte. Aus den Fachabteilungen wurde jeweils ein Manager als federführender Koordinator benannt. Damit stand für die Problembereiche „Facility Management“, „Planen und Bauen“, „Portfoliomanagement und Vertrieb“ sowie „Personal- und Sozialwesen“ und „Administration und Finanzen“ jeweils ein Koordinator zur Verfügung.

Projektorganisation des Facility Management-Unternehmens ...

... während der Istmodellierung

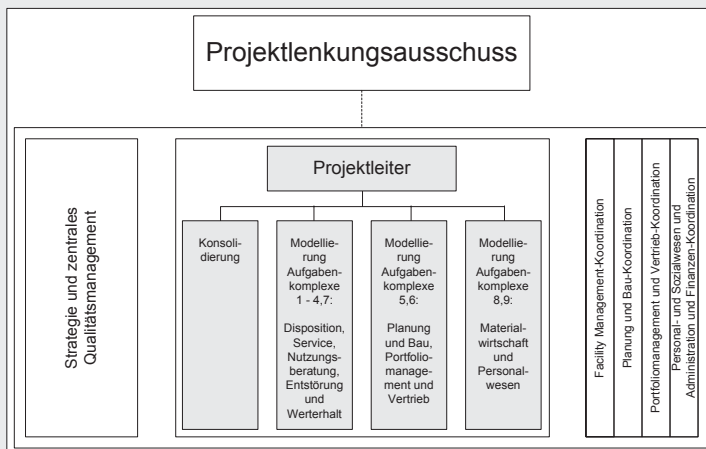
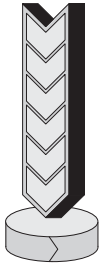


Abb. 2.2. Projektorganisation der Istmodellierung

²⁵ Vgl. Kapitel 4.



*... während
der Sollmo-
dellierung*

Begleitet wurde die Istmodellierungs-Projektorganisation durch den Bereich Strategie und Zentrales Qualitätsmanagement (vgl. Abbildung 2.2).

Die in der Istmodellierungsorganisation bereits angedeutete Zweiteilung wurde in der Organisation der Sollmodellierung manifestiert. Der Projektleiter koordinierte die methodischen Modellierungsexperten. Dabei waren jeweils zwei Methodenexperten einem Fachteam zugeordnet worden, um zum einen den großen Aufgabenumfang in kurzer Zeit bewältigen zu können und zum anderen die Kontinuität der Modellierungsaktivitäten zu gewährleisten, falls ein Methodenexperte ausfallen sollte.

*Aufgaben der
Prozesspaten*

Jedem der Fachteams, die prozessspezifisch gebildet wurden, stand ein Prozesspate, der von der Geschäftsführung aus der Reihe der Niederlassungsleiter ernannt wurde, mit Entscheidungskompetenz vor. Folgende Aufgaben waren von den Prozesspaten zu erfüllen:

- Benennung von kompetenten Fachexperten für die interdisziplinären Teams aus verschiedenen Niederlassungen und der Zentrale.
- Gewährleistung der fachlichen Umsetzung der strategischen Vorgaben.
- Fachliche Qualitätssicherung und Entscheidung über Ausgestaltung der Prozesse.
- Sicherstellung der Termineinhaltung.
- Teilnahme an den Konsolidierungsm Meetings aller Prozesspaten und Durchführung der Abnahme zur Gewährleistung der sachlichen Richtigkeit.
- Abstimmung von Lösungsalternativen und Prozessen (inklusive Schnittstellen) mit anderen Prozesspaten.
- Lösung von Konflikten.

*Aufgaben der
Fachexperten*

Die Aufgaben, welche die Fachexperten, die vom Prozesspaten ernannt wurden, innerhalb der Sollmodellierung wahrnahmen, lassen sich wie folgt charakterisieren:

- Teilnahme an Workshops und Interviews.
- Erarbeitung der teamspezifischen Vorgehensweise.
- Konzeption von Lösungsalternativen für Sollprozesse.
- Beschreibung der Sollprozesse der Ebenen 2-n.
- Definition bzw. Überarbeitung der Fachbegriffe und Erstellung der Fachbegriffsmodelle.
- Durchführung der fachlichen Qualitätssicherung.
- Abstimmung der Lösungsalternativen und Prozesse, inklusive Schnittstellen, mit weiteren Modellierungsteams.

Zu Beginn der Modellierungstätigkeiten (sog. Kick-off) wurde jeweils ein zweitägiger Workshop mit allen Fachexperten, Methodenexperten und dem Prozesspaten durchgeführt, um die verfolgten Zielrichtungen, die Methoden und die Vorgehensweise abzustimmen.

Kick-off

Für die Kick-off-Veranstaltung wurden folgende inhaltliche Einzelaktivitäten auf die Agenda gesetzt:

- Die Wichtigkeit einer Prozessorientierung durch ein Mitglied der Geschäftsführung herausstellen.
- Die Vorstellungen und Erwartungen der Projektteilnehmer erfragen und festhalten.
- Das Projekt „Prozessmodellierung“ mit Zielen und Vorgehensweise vorstellen.
- Die im Vorlauf erstellten Istprozesse dem Modellierungsteam vorstellen.
- Die Sollprozesse der Ebenen null und eins erläutern und diskutieren.
- Weitere teamspezifische Vorgehensweise festlegen.

Da die Fachteams relativ groß waren (bis zu 15 Mitarbeiter), hätte die Effizienz der Modellierungsarbeit gelitten, wären alle Mitglieder des Fachteams gemeinsam an der Modellierungsarbeit beteiligt gewesen. Stattdessen wurde der Weg gewählt, kleine so genannte „Powerteams“ aus zwei Mitgliedern des Fachteams und einem Methodenexperten zu bilden. Jedem Fachteam arbeiteten mehrere Powerteams zu. Das gesamte Fachteam kam nur zu Koordinations-sitzungen zusammen, um die vom Powerteam erarbeiteten Sollprozesse zu diskutieren und über diese abzustimmen.

Der Gesamtbetriebsrat und die Bereiche Qualitätsmanagement und Controlling waren in alle Entscheidungen zu den Sollprozessen involviert.

Abbildung 2.3 fasst die Projektorganisation während der Sollmodellierung zusammen.



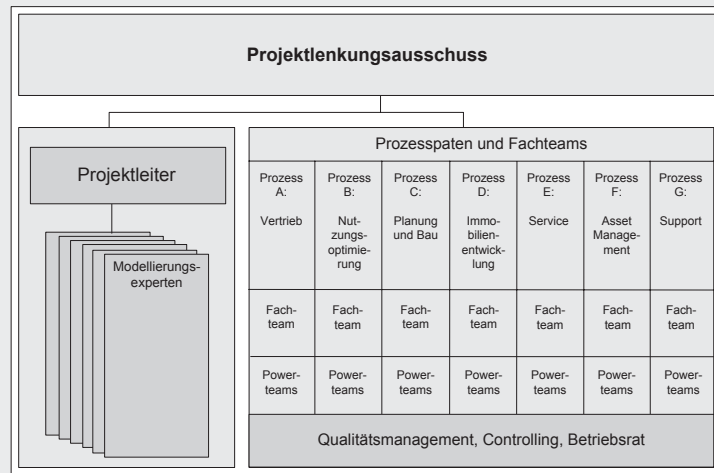
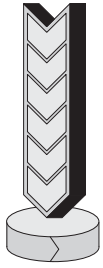


Abb. 2.3. Projektorganisation der Sollmodellierung

... während
der Aufbauor-
ganisations-
gestaltung

Bei dem Facility Management-Unternehmen folgte auf die neue Ablaufstruktur eine geänderte Aufbauorganisationsstruktur. Diese festzulegen und einzuführen erforderte ein Höchstmaß an Umsetzungs- und Integrationskompetenz.²⁶ Damit nicht jede Schwierigkeit bei der Entscheidungsfindung (und es gab durchaus einige) dem PLA vorgelegt werden musste, wurde zwischen den Fachteams, deren Bildung sich an den neuen Aufbauorganisationsbereichen orientierte, und dem PLA eine Entscheidungsebene einge- zogen. Diesem Projektentscheidungsteam gehörten die Leiter der sechs Fachteams, allesamt Vertreter eines Geschäftsführers, und der Leiter des Bereichs Organisation/Informationsverarbeitung, der die Leitung dieses Teams innehatte, an.

Die Fachteams setzten sich jeweils aus Fachexperten der Zentrale, Fachexperten der Niederlassungen, einem Modellierungsmetho- den-Experten und einem Aufbauorganisator sowie einem Vertreter des Gesamtbetriebsrats zusammen. Jedes Team wurde von einem Vertreter eines Geschäftsleitungsmitglieds geleitet.

Projektent-
scheidungs-
team

Die Idee der Installation eines Projektentscheidungsteams er- wies sich insgesamt als richtig, jedoch wurden im Zeitablauf nicht alle zwischen Fachteams strittigen Entscheidungen an dieses Gre- mium übertragen. Es wurde versucht, die Unstimmigkeiten in bi- lateralen Absprachen zwischen den betroffenen Fachteams zu lö- sen, da hier das größere Fach-Know-how vorhanden war und auf Grund der geringeren Größe der Teams der Entscheidungsvorgang

²⁶ Vgl. dazu die „Syndrome“ aus Kapitel 2.5.

effizienter gestaltet werden konnte. Mit fortschreitender Ausarbeitung der neuen Aufbauorganisation gelang diese direkte Entscheidungsfindung, dem Subsidiaritätsprinzip folgend, immer besser, so dass das Projektentscheidungs-team diese vorbereiteten Entscheidungen nur noch abzusegnen hatte und sich ausschließlich kritischen Fragestellungen widmen konnte.

Abbildung 2.4 zeigt die Projektorganisation während der Phase der Festlegung der neuen Aufbauorganisation.

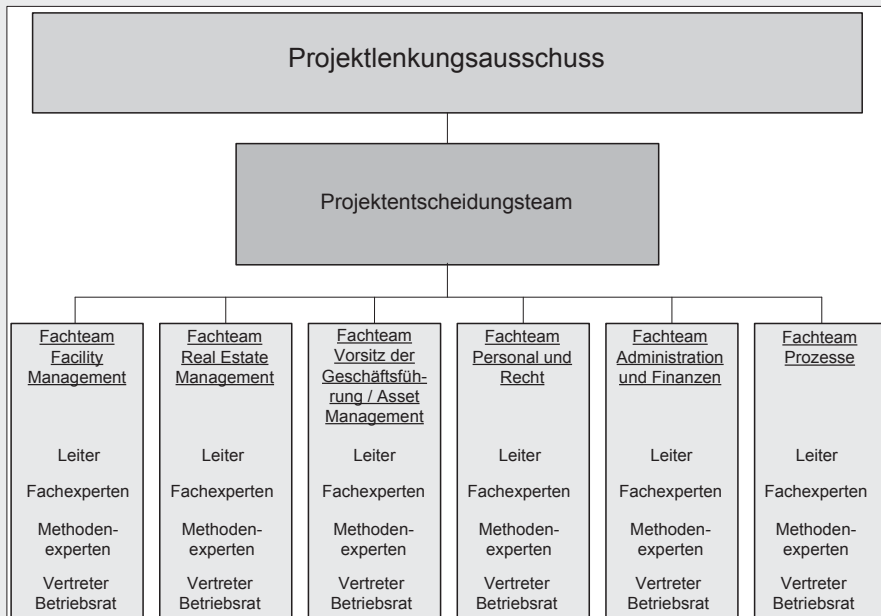


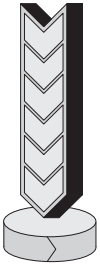
Abb. 2.4. Projektorganisation der Aufbauorganisationsgestaltung

Die Umsetzungsphase schließlich hatte wieder eine eigene Organisationsform. Der entscheidenden Rolle der Kommunikation der Ziele und Maßnahmen für das Gelingen des gesamten Projekts gemäß ist es notwendig, für die Phase der Implementierung eine Struktur zu schaffen, die es ermöglicht, Informationen schnell zu verbreiten und Rückfragen zügig zu beantworten, ohne gleichzeitig die zentralen Stellen zu überlasten. Dabei sind sowohl geographische Aspekte als auch die Integration aller Managementebenen zu beachten.

Zur Unterstützung der Implementierung der neuen Organisation wurden für jede Niederlassung spezielle Umsetzungsteams – wie in Abbildung 2.5 dargestellt – geschaffen, welche die regionale

*... während
der Implementierung*

Umsetzungsteams



Umsetzung betreuen und einen geregelten Kontakt zur Zentrale herstellen sollten. Diese Teams wurden vom jeweiligen Niederlassungsleiter geführt und hatten drei wesentliche Mitgliedergruppen. Das Organisationsumsetzungsteam konkretisierte die entwickelten Prozessvorgaben anhand der jeweiligen regionalspezifischen Gegebenheiten. Gleichzeitig beschäftigte sich das Kommunikationsumsetzungsteam mit der technischen und organisatorischen Informationsversorgung in der Fläche. Fragestellungen der sich verändernden Zuordnung von Personen und Stellen wurden durch das Personalumsetzungsteam betrachtet.

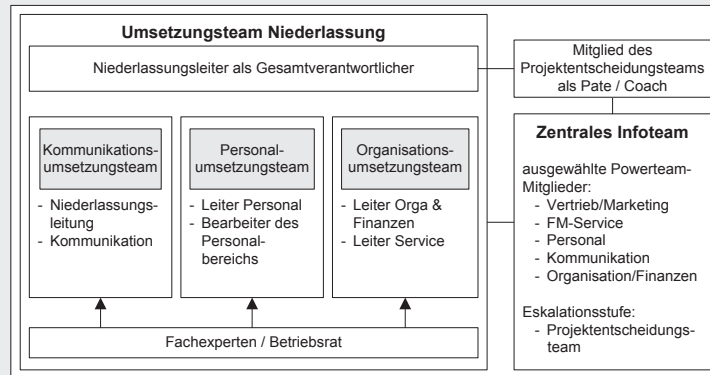


Abb. 2.5. Projektorganisation der Implementierung

*Coach und
zentrales
Infoteam*

In allen Teams waren Fachexperten aus unterschiedlichen Bereichen der Unternehmung sowie Mitglieder des Betriebsrates vertreten. Jedem regionalen Umsetzungsteam wurde ein Mitglied des Projektentscheidungsteams als Coach zur Seite gestellt, der die Umsetzung unterstützen sollte und gleichzeitig die personelle Verbindung zum zentralen Infoteam darstellte. Dieses Infoteam bestand aus ausgewählten Mitgliedern der Powerteams, welche die neuen Prozesse erarbeitet hatten und deshalb kompetent auf inhaltliche Fragen antworten konnten. Bei größeren Problemen stand als Eskalationsstufe das Projektentscheidungsteam zur Verfügung. Das Zusammenwirken der einzelnen Teams ist in Abbildung 2.6 dargestellt.

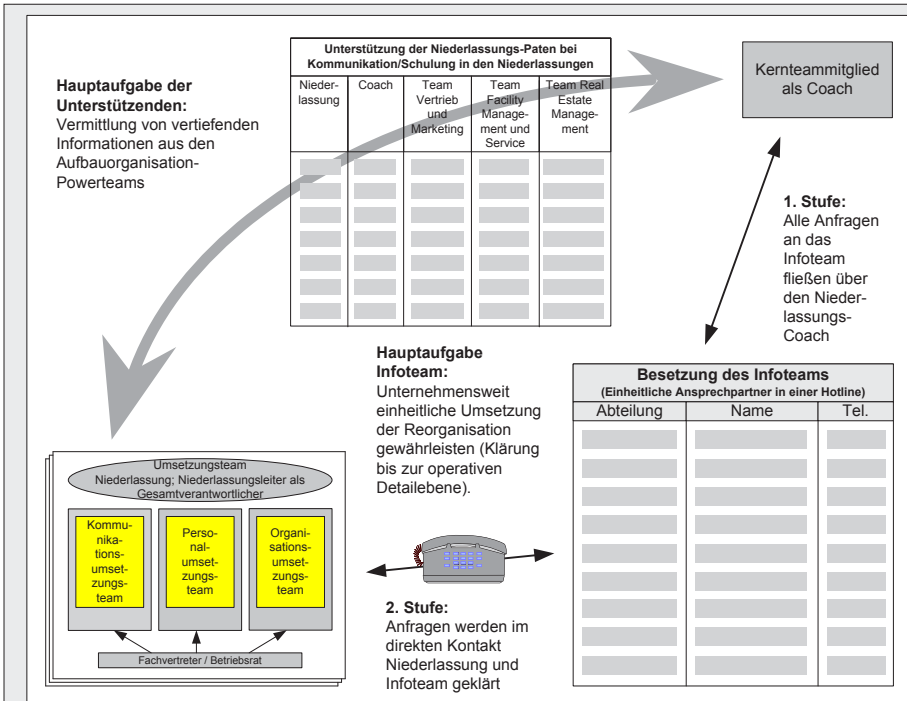


Abb. 2.6. Zusammenwirken der Teams bei der Implementierung

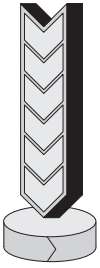
Die verschiedenen Phasen eines Projekts stellen unterschiedliche Anforderungen an die Struktur der Projektorganisation. Dies sollte jedoch nicht für jede Projektphase zu einer vollständig neuen Sekundärorganisation²⁷ führen; vielmehr sollte die Sekundärorganisation von Beginn an so konzipiert sein, dass durch die personelle Konstanz wesentlicher Projektmitglieder eine Integration der Projektphasen erreicht werden kann.

In den frühen Phasen eines Reorganisationsprojekts ist die Anzahl der involvierten Personen (auch bei frühzeitiger Einbindung von Mitarbeitern aus den Fachabteilungen) relativ gering, während es bei der konkreten Umsetzung der Maßnahmen unumgänglich ist, alle Mitarbeiter des Unternehmens mit den neuen Prozessen vertraut zu machen.

Konstanz in der Projektorganisation

Einbindung der Fach- abteilungen

²⁷ Unter Sekundärorganisation wird die für das Projekt geschaffene Organisationsstruktur verstanden. Im Gegensatz dazu wird die Organisation der Unternehmung als Primärorganisation bezeichnet.



*Aufgaben des
Projektcon-
trollings*

*Projektcon-
trolling als
Bindeglied*

*Erhebung und
Abstimmung
der Prozess-
modelle*

2.4 Projektcontrolling

Das Projektcontrolling sollte als unabhängige Funktion im Projektmanagement etabliert sein. Es übernimmt die Kontroll- und Steuerungsfunktion während der Projektabwicklung zur Sicherung der gesetzten Leistungs- und Formalziele. Aufgabe des Controllings ist dabei auch die Verhinderung von Verselbstständigungen im Projekt, die letztlich nicht mehr den operativen Vorgaben entsprechen.

Die Auswirkungen der Projektarbeit führen in aller Regel zu Eingriffen in laufende unternehmerische Abläufe und lösen dadurch nicht selten offene oder versteckte Widerstände aus. Durch Überzeugungsarbeit sind die Zielsetzungen des Projekts und die zu erreichenden Vorteile für die operativ Verantwortlichen herauszustellen.

Das Projektcontrolling ist während der Projektzeit ein wichtiges Bindeglied zur Geschäftsführung, zu den Prozessverantwortlichen und zu den Supportfunktionen des Unternehmens. Es trägt zur Abstimmung mit anderen in der Organisation laufenden Projekten bei, um redundanten Entwicklungen entgegenzuwirken. Ein kontinuierlicher Vergleich der Projektzielsetzungen ist besonders bei tiefgreifenden und länger laufenden Projekten unabdingbar. Auf diese Weise wird die Wirksamkeit des Projekts laufend überprüft; ggf. können Korrekturen ausgelöst werden.

Die Kontrolle der Leistungsziele kann häufig erst nach Abschluss einer Projektaufgabe durchgeführt werden. Bei Prozessmodellen kann erst nach vollständiger Darstellung eines Modellierungskomplexes festgestellt werden, ob die Modelle entsprechend der Modellierungskonventionen syntaktisch richtig sind und ob der angestrebte Detaillierungsgrad erreicht wurde. Insbesondere Prozessverbesserungen werden erst im „Wirkbetrieb“ messbar. Auf Grund dieser relativ späten praktischen Erprobung sind besondere Anforderungen an das Projektcontrolling in den frühen Phasen des Modellierungsprojekts zu stellen. So sollten der erstellte Ordnungsrahmen oder die Modellierungskonventionen mit besonderer Sorgfalt geprüft werden, da sie wesentlich die Qualität der zu erstellenden Modelle beeinflussen.

Praxisgerechte und qualitativ hochwertige Modelle erfordern in ihrer Entstehungsphase eine sorgfältige, kontinuierliche, fachlich moderierte Diskussion und Abstimmung mit den operativen Anwendern und eine Auseinandersetzung mit ihren Vorstellungen über die Optimierung von Prozessabläufen. Bei fehlendem Konsens oder Abweichungen zu den gesetzten Zielen und Vorgaben ist ein Einigungsprozess durchzuführen, bevor weitergearbeitet wird.

Anpassung und Nacharbeit, Hinzuziehen von weiteren Spezialisten oder eine grundlegende Reorganisation des Projekts werden gegebenenfalls notwendig.

Die in das Projekt eingebrachten Ideen und Vorstellungen sind mit den strategischen Unternehmenszielen abzustimmen, insbesondere mit der Organisationsstrategie oder den Organisationsprinzipien der Unternehmung. Weiter fordert die zunehmende Integration mit den Wertschöpfungsketten der Kunden und Lieferanten hohe Aufmerksamkeit an den entsprechenden Schnittstellen.

Die Termin- und Kostenkontrolle erfolgt durch einen periodischen Abgleich von geplanten Sollgrößen mit dem Ist. Die für das Controlling gültigen Kontrollparameter sind vorher unter den Beteiligten sorgfältig abzustimmen. In einem „Feed-back – Feed-forward“ Verfahren müssen Abweichungen zielorientiert aufgelöst werden.

Zur praktischen Unterstützung und zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit bietet sich der Einsatz von Projektmanagementsoftware an. Die Planung von Terminen, direkten und indirekten Projektkosten, der Einsatz benötigter Ressourcen, die Erfassung und Verfolgung verschiedenster sonstiger projektrelevanter Daten sowie die Identifikation und Visualisierung von Abweichungen zwischen Soll und Ist werden durch diese Tools wirksam unterstützt. Die methodische Durchgängigkeit wird vorzugsweise dadurch erreicht, dass die wesentlichen Projektschritte in einer zu den erstellten Prozessmodellen konformen Modellierungstechnik beschrieben werden. So kann bei Verwendung des gleichen Modellierungstools von den einzelnen Projektschritten direkt auf die Prozessmodelle verzweigt werden. Von besonderem Nutzen ist es, wenn diese Prozessmodelle zur Projektbeschreibung ohne größeren manuellen Eingriff in Projektmanagementsoftware exportiert werden können. Dort können deutlich differenziertere Auswertungen (z. B. Ermittlung des kritischen Pfads, Ressourcenauslastung) durchgeführt werden, als dies mit Modellierungssoftware möglich wäre. Abbildung 2.7 zeigt ein Beispiel für die Interaktion zwischen dem ARIS-Toolset und MS-Project.

*Prozesse und
Strategie*

*Termin und
Kosten-
kontrolle*

*Projekt-
management-
software*

*Methodische
Durchgängig-
keit*



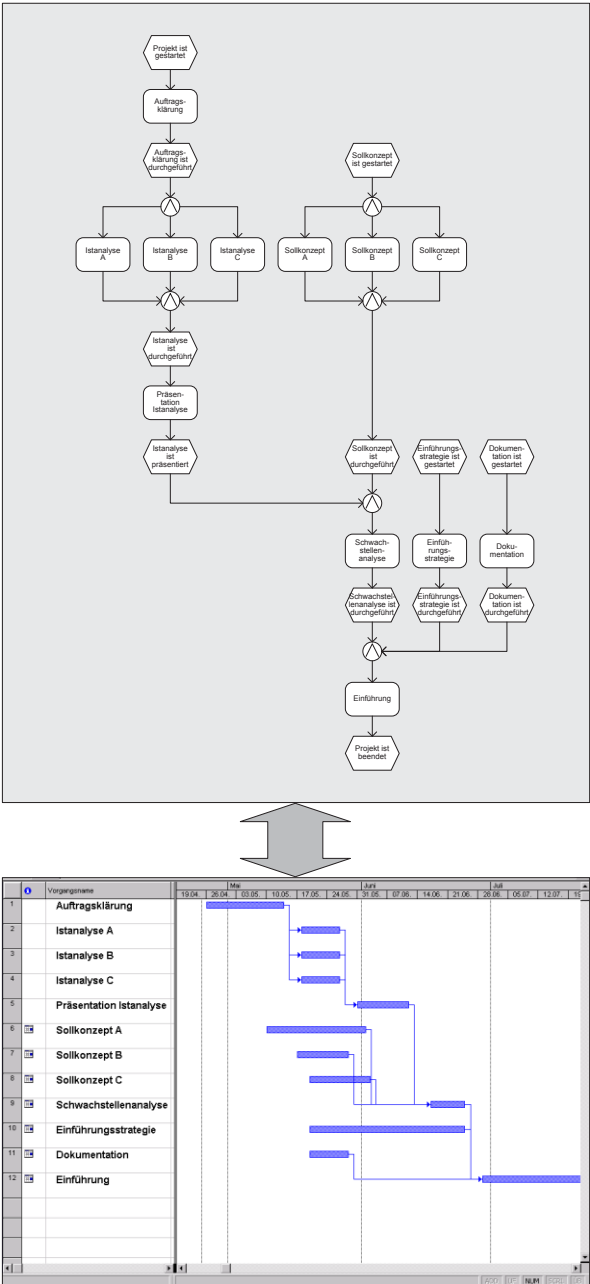
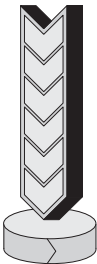


Abb. 2.7. Interaktion zwischen ARIS-Toolset und MS-Project (Quelle: Scheer (1999), S. 15)

Die beschriebene Aufgabenstellung eines im Projekt etablierten Projektcontrollings minimiert Reibungsverluste, senkt Kosten und unterstützt die Zielorientierung.

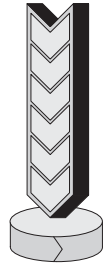
In der praktischen Projektarbeit wird sich jedoch im Regelfall zeigen, dass trotz aller durchdachten organisatorischen und lenkenden Aktionen die geplanten Ziele nicht vollständig erreicht werden. Grund dafür sind neben Planungsfehlern das fehlende Verständnis oder die mangelnde Erfahrung über die Auswirkungen der Veränderungen durch das Projekt auf die aktuellen Prozesse. Sachliche Zweifel mischen sich dabei mit persönlichen Ängsten vor dem Neuen. In der Regel muss sich das Projektmanagement mit einer Vielzahl von meist schwer kontrollierbaren, überraschenden kleineren und größeren Störeffekten auseinander setzen. Häufig leiden übergreifende Projekte am Ausbleiben einer zugesagten Bereitstellung von Fachexperten durch die operativen Abteilungen. Ausschlaggebend hierfür sind Planungsmängel des Fachbereichs und die fehlende „Bindungspflicht“ hinsichtlich der eigenen personellen Beteiligung am Projekt. Stehen im Unternehmen bereichsübergreifende Projekte an und ist die Mitarbeit der Fachbereiche notwendig, so sind in den spezifischen Kostenstellenplanungen des Unternehmens die additiv notwendigen Ressourcen gesondert zu planen, sonst sind Terminüberschreitungen und Kostenabweichungen die unausweichliche Konsequenz.

Eine gute Projektorganisation muss dennoch immer darauf gefasst sein, ihre Personalbedarfe einem veränderten Kapazitätsangebot der Fachbereiche anzupassen oder die Projektaktivitäten so zu variieren, dass Kapazitätsmängel den Fortschritt nicht hemmen. Möglichkeiten der Anpassung sind:

- Umverteilung von geplanten Aktivitäten und Verschiebung von nicht zeitkritischen Aufgaben in die Zukunft (z. B. Komplettierung oder Detaillierung von Prozessmodellen).
- Zeitweiser Einbezug anderer, interner oder externer Projektmitarbeiter (wobei der zusätzliche „Einarbeitungsaufwand“ und das fehlende Spezial-Know-how kostentreibend wirken).
- Rationellere Erledigung der Aufgaben (z. B. straffere Moderation und Durchführung von Projektmeetings).
- Reduzierung des Anspruchs an die zu erledigenden Aufgaben (z. B. nur noch selektive Überprüfung der syntaktischen Qualität von Prozessmodellen, die von erfahrenen Methodenexperten erstellt wurden).

Die ressourcenbindenden Projektaktivitäten sollten jeweils so gekennzeichnet sein, dass deutlich wird, ob sie entsprechend verschiebbar sind oder nicht. Für diese Aufgaben ist auch eine strenge, abgestimmte Zeitplanung sinnvoll. Eine in der Praxis häufig zu beobachtende Vorgehensweise ist die Absage von Projekt-

*Abweichung
von Projekt-
zielen*



*Zeitliche Ver-
fügbarkeit der
Fachbereiche*

*Anpassung
der Kapazi-
täten*

*Kennzeich-
nung ver-
schiebbarer
Aktivitäten*



*Kritischer
Pfad*

*Zeitliche
Puffer*

*Reduktion der
Kosten*

*Intelligent
Backoffice*

Zusatznutzen

meetings, um auf diese Weise Kapazität freizusetzen. Derartige Treffen dienen aber gerade in kritischen Phasen notwendigen Know-how-Austausch. Sie sollten möglichst unberührt bleiben, aber selbstverständlich effizient, d. h. nur mit den dafür unbedingt notwendigen Mitarbeitern durchgeführt werden.

Wesentlich ist die konsequente Überwachung der Meilensteine und derjenigen Aktivitäten, die auf dem kritischen Pfad liegen. Für die übrigen Aufgaben bedarf es einer vernünftigen zeitlichen Synchronisation sowie eines effizienten Umgangs mit den vorsorglich eingeplanten Pufferzeiten. Zeitliche Puffer sollten möglichst zugewiesen und nicht von einzelnen Aktivitäten unkoordiniert konsumiert werden. Eine in kurzen Frequenzen erfolgende Projektfortschrittsmeldung, verbunden mit einem Frühwarnsystem, hilft Hindernisse zu erkennen, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

Werden die geplanten Projektaufwendungen zwischenzeitlich überschritten, müssen die noch ausstehenden Kosten auf mögliche Reduzierungen untersucht werden, um den geplanten Gesamtaufwand einzuhalten. Maßnahmen zur Kostensenkung wie der Einbezug kostengünstigerer Ressourcen oder – im Extremfall – der Verzicht auf Teilaufgaben des Projekts sind einzuleiten. Das Projektcontrolling hat die Aufgabe, in einer ständigen „Stop-or-Go Prozedur“ die Sicherung der Gesamtwirtschaftlichkeit zu gewährleisten.

In Modellierungsprojekten hat es sich bewährt, Externe mit einer der Aufgabe entsprechenden Grundausbildung (in diesem Fall Studenten der Wirtschaftsinformatik) einen Teil der aufzubereitenden Modellierungsaktivitäten übernehmen zu lassen. Durch den Aufbau eines derartigen „Intelligent Back-office“ konnten in Modellierungsprojekten die entsprechenden Personalkosten für solche Aufgaben deutlich reduziert werden.

Die Projektbewertung durch das Projektcontrolling darf sich aber nicht ausschließlich auf die Kostenseite konzentrieren. Die sich während des Projektverlaufs ergebenden weiteren Optimierungsansätze sind auf Erfolgsaussicht und Wirtschaftlichkeit zu untersuchen. So können beispielsweise bei der gründlichen und umfassenden Prozessmodellierung bislang unbekannte Schwachstellen identifiziert werden, deren Behebung von großem Nutzen für das Unternehmen ist. Solche additiven Verbesserungen rechtfertigen durchaus einen höheren Projektaufwand, wenn der Kosten-Nutzen-Effekt insgesamt positiv ist. Das Projektcontrolling hat grundsätzlich die Aufgabe, im Rahmen des Projekts auftretende Effekte unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit zu beurteilen. Die damit verbundenen Mehraufwendungen, soweit sie den finanziellen Rahmen nicht gänzlich sprengen, dürfen kein Hinderungsgrund sein.

Im Rahmen der Finanzdisposition sind Reserven für solche ergänzende Aktivitäten vorzusehen. Diese sind im Laufe des Projektfortschritts allerdings nur freizugeben, wenn sich tatsächlich zusätzliche Verbesserungen ergeben, die auch von den operativ Verantwortlichen getragen werden.

Die Aufgaben des Projektcontrollings müssen unter Beachtung der standardmäßigen Controllingfunktionen im Unternehmen möglichst innerhalb der Projektorganisation durchgeführt werden. Dabei sollte nicht die gesamte Controllingfunktion des Projekts durch den Projektleiter und sein Team wahrgenommen werden. Übergeordnete Controllingaufgaben werden durch den PLA durchgeführt. Dieser kann als weiteres Organ einen unabhängigen Controller einsetzen, der die wirtschaftliche Vorgehensweise und die Einhaltung der monetären Ziele überwacht.

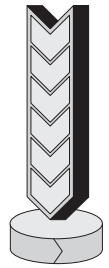
Der Projektleiter überprüft routinemäßig in sehr kurzen Abständen, z. T. sogar täglich, den zeitlichen Fortschritt und stimmt diesen innerhalb der Arbeitsgruppe ab. Der PLA hingegen wird in zeitlich größeren Abständen vom Projektleiter informiert und in den Entscheidungsprozess einbezogen. Dabei kontrolliert der PLA die Ecktermine der übergreifenden Arbeitspakete und die Entwicklung der Kosten und Ergebnisse. Er trifft auch notwendige Entscheidungen über Anpassungen in der Zielsetzung und Ausgestaltung des Projekts.

Problematisch ist häufig die fachliche Prüfung, da die Mitglieder des PLA die Leistung und Qualität nicht im Detail überprüfen können. Durch den Ausschuss kann nur stichprobenweise eine Kontrolle erfolgen. Dieser Tatbestand setzt den Einsatz eines fach- und führungserfahrenen Projektleiters sowie die Besetzung des Steuerungsgremiums mit erfahrenen, weitsichtigen und kompetenten Mitgliedern voraus.

Konfliktpotenzial liegt oftmals darin, dass der PLA sehr früh genaue Informationen über die Veränderung wichtiger Steuerindikatoren nach Einführung der Projektziele haben will (z. B. detaillierte Kosteneinsparungsaussagen, prozentuale Verbesserungen zur derzeitigen Durchlaufzeit oder gestiegene Produktivitätskennzahlen). Dies ist der Projektleitung während der Projektzeit aber nur in den Grundzügen möglich. Eine übertriebene Detaillierung führt nicht zu besseren Ergebnissen. Wichtiger ist das Verständnis für die notwendige Veränderung, das Erkennen des Verbesserungspotenzials und dessen spätere konsequente Ausschöpfung. Deswegen ist es in bestimmten Phasen besser, auf eine qualitative Berichterstattung zu setzen, als mit viel Aufwand Verbesserungen quantitativ abzuschätzen, deren Prognose mit sehr großer Unsicherheit behaftet ist.

Hierin zeigt sich ein weiterer Aufgabenkomplex des Projektcontrollings. Die Kommunikation und Überzeugungsarbeit in

*Verteilung der
Controlling-
Aufgaben*



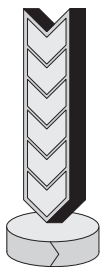
*Aufgaben des
Projektleiters*

*Aufgaben des
Lenkungs-
ausschusses*

*Quantifizie-
rung des Pro-
jektnutzens*

*Qualitative
Bericht-
erstattung*

*Finanzielle
Puffer*



Richtung der Prozessverantwortlichen²⁸ erfordert nicht nur eine verständliche, gezielte Aufbereitung der Informationen, sondern gleichzeitig die Förderung der Willensbildung bei den operativ Verantwortlichen, im täglichen Leistungsprozess die Potenziale zu nutzen, die das Projekt sichtbar gemacht hat. Der letztendliche Erfolg liegt in der Hand der Prozessverantwortlichen, das Projekt liefert dazu die Voraussetzungen.

Eine Empfehlung für die Mitglieder des PLA ist die zusätzliche Teilnahme an Informations- und Entscheidungssitzungen während der Projektarbeit, um ihren Wissensstand zu aktualisieren oder sich mit Hilfe der Projektmanagementsoftware selbst laufend zu informieren.

Projektcontrolling bei dem Fallstudien-Unternehmen

Projektleiter

PLA

Spezielle Informationsveranstaltungen

Bei dem Facility Management-Unternehmen wurde das Projektcontrolling in Personalunion mit der gesamten Projektmanagementfunktion wahrgenommen. Unter der Kontrolle und Entscheidung eines dazu eingesetzten PLA wurden die typischen Aufgaben des Controllings an den Projektleiter übertragen und von diesem durchgeführt. Dazu gehörte beispielsweise die Verwaltung und Kontrolle des Projektbudgets, die Personaldisposition in Bezug auf Zeit und Kosten, die Projektfortschrittskontrolle, die Sicherung der wirtschaftlichen Zielsetzungen sowie die Qualitätskontrolle der modellierten Prozesse. Periodisch wurden PLA-Sitzungen durchgeführt, in welchen der Projektleiter den Mitgliedern unter Beteiligung der zuständigen Geschäftsführung und des Betriebsrats über den Status des Projekts berichtete. Gleichzeitig wurden aktuelle Probleme diskutiert und dem Projekt notwendige Richtungsentscheidungen gegeben. Die PLA-Sitzungen wurden zielorientiert durchgeführt, wobei die Ausschussmitglieder neben ihrer Kontrollfunktion die notwendige und gewünschte Steuerungsfunktion wahrnahmen. Wichtige Entscheidungen waren unter anderem die Modifizierung der Projektorganisation in den einzelnen Phasen des Projekts, die erhöhte Freistellung von Fachexperten für das Projekt, um die gesetzten Termine halten zu können, aber auch die Bewilligung von Mitteln für eine ausreichende externe Beteiligung.

Fachlich wurden die PLA-Mitglieder auch außerhalb der Routinesitzungen auf eigenen Wunsch über die modellierten Prozesse durch spezifische Informationsveranstaltungen auf dem Laufenden gehalten. Die Prozessmodelle wurden für diesen Zweck adressatenspezifisch aufbereitet und präsentiert, da beispielsweise die Geschäftsleitung ein anderes Informationsbedürfnis besaß als der Betriebsrat.

²⁸ Zu den Prozessverantwortlichen vgl. ausführlich Kapitel 9.4.1.

Auch bei dem Facility Management-Unternehmen war die Gegenüberstellung von Projektkosten und -nutzen während der laufenden Projektarbeit in der gewünschten Darstellung nicht unproblematisch. Konnte bei der Istmodellierung noch durch die Erstellung einer Liste der im ersten Ansatz erkannten Schwachstellen und Mängel und deren schnelle Abarbeitung deutlich der Projektnutzen aufgezeigt werden, war während der Sollmodellierung eine monetäre Quantifizierung zumeist nur noch schwer möglich. Mit Hilfe der Sollmodelle konnten zunächst nur die Nutzenpotenziale erkennbar gemacht werden. Die Wege zur Verbesserung wurden aufgezeigt, aber die anstehenden Probleme auf dem Weg dahin noch nicht gelöst. Die Theorie war klar, aber die Praxis der neuen prozessorientierten Organisation noch nicht eingeschliffen. Die erstmals geschaffene Transparenz über das erstellte Gesamtprozessmodell stellte sich als Grundlage und Anreiz für eine komplette, prozessorientierte Neuorganisation und für eine darauf zugeschnittene neue Prozesskommunikation im Unternehmen dar. Das Facility Management-Unternehmen sah die Notwendigkeit, im gesamten Unternehmen eine neue Qualität der Leistungserbringung zu erreichen. Alle Mitarbeiter waren davon betroffen, vom Servicetechniker bis zum Vorstand.

Darüber hinaus hatte das Fallstudien-Unternehmen die Chance, Prozessoptimierung auf einer fundierten theoretischen Grundlage betreiben zu können, transparent, nachvollziehbar und lebbar. Der erzielbare Erfolg war aber zunächst monetär nicht nachweisbar, denn erst wenn die neue Aufbauorganisation realisiert ist, die Mitarbeiter sich in den neuen Prozessen und Verantwortungen zu rechtgefunden haben und die Informationsverarbeitung ihren Support an der richtigen Stelle und zur richtigen Zeit zur Verfügung stellt, können die Erfolge durch das Controlling sichtbar gemacht werden – dann auch in der Ausprägung, wie sie während des gesamten Projektablaufs bereits gefordert wurde.

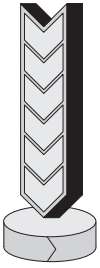
In der Phase der Sollmodellierung ist ein besonderes Durchhaltvermögen bei allen Beteiligten gefragt. Die Geschäftsvision, der Wettbewerbsdruck und die Erwartungen des Kapitaleigners führten an dem eingeschlagenen Weg aber nicht vorbei. Nach Implementierung der kompletten Restrukturierung des Unternehmens über die Zentrale und alle zwölf operativen Niederlassungen hinweg hat der Nutzen der Prozessmodellierung und -orientierung das Facility Management-Unternehmen sichtbar auf Erfolgskurs gebracht. Der Personalbedarf sank für gleiche Leistungen auf Grund gesteigerter Produktivität, die Kapazität für andere Aufgaben freisetzte. Die Prozesskosten wurden durch verkürzte Durchlaufzeiten und gestiegene Qualität wettbewerbsfähiger, die Zufriedenheit der Kunden stieg. Alle Prozessstufen im Unternehmen sind jetzt trans-

*Projektnutzen
vs. Projektkosten*

*Qualitativer
Nutzen*

*Quantitativer
Nutzen*





Erreichte Verbesserungen

parent und weitere Verbesserungsschritte sind in Zukunft schneller und sicherer zu realisieren.

Das Facility Management-Unternehmen hat mit Hilfe der Prozessmodellierung eine komplette Reorganisation durchgeführt, das DIN ISO 9001- Zertifikat für das gesamte Unternehmen erhalten und arbeitet weiter an der Prozessorientierung. Inzwischen wurden auch ohne vorherige exakte Quantifizierung des Nutzens die Verbesserungen durch die eingeführte prozessorientierte Neustrukturierung offensichtlich, wodurch das Projekt im Zusammenhang mit anderen Aktivitäten letztlich einen großen Erfolg verzeichnete. Zu den erreichten Verbesserungen gehören:

- Die Dispositionsprozesse wurden optimiert. Dies führte zu einer Verbesserung des Verhältnisses Disponent zu Servicetechniker von 1:6 auf 1:20.
- Der Anteil fremdvergebener Leistungen konnte spürbar gesenkt und durch Eigenleistung und damit bessere Auslastung des eigenen Personals ersetzt werden.
- Die Materialbeschaffungsprozesse wurden standardisiert, Verantwortlichkeiten klar geregelt und vereinfacht. Durch die neuen Prozesse ist es den Mitarbeitern möglich, flexibel und schnell auf veränderte Situationen zu reagieren.
- Die klare und eindeutige Definition und Dokumentation von aufbauorganisatorischen Schnittstellen im Auftragsmanagement- und Fakturierungsprozess eliminierte eine Vielzahl von Doppelarbeiten und Fehlern und machte diesen Prozess schneller und damit auch kostengünstiger.
- Die Kundenzufriedenheit stieg deutlich, weil die Ansprechpartner eindeutig festgelegt und mit den notwendigen Informationen versorgt wurden. Damit bekommt der Kunde bei Bedarf schneller und zuverlässiger die benötigten Auskünfte über den Bearbeitungsstatus seines Auftrags.
- Die erstmalige und strukturierte Festlegung des gesamten Vertriebsprozesses unterstützt die Immobilien-Tochter bei ihrem strategischen Ziel, der Erschließung des konzernexternen Marktes.

2.5 Kritische Erfolgsfaktoren

Mitarbeiter-syndrome

Trotz sorgfältiger Planung und Beachtung aller organisatorischen Hinweise kann es vorkommen, dass ein Prozessmodellierungsprojekt nicht den gewünschten Erfolg zeigt. Hierbei sind es häufig ähnliche Syndrome, die dazu führen.

Das „Mit mir nicht“ – Syndrom

Das Beharrungsvermögen in manchen Institutionen ist beträchtlich. Mitarbeiter scheuen jeden Wechsel und sind gegenüber Veränderungen sehr skeptisch eingestellt. Da Prozessmodellierungsprojekte – unabhängig vom intendierten Zwecke – fast immer mit Veränderungen am Arbeitsplatz, sei es in der Aufgabenzuordnung, in der EDV-Unterstützung oder in der Ablaufgestaltung, einhergehen, begegnen Mitarbeiter teilweise schon von vornherein dem Projekt mit großem Misstrauen. Sie bauen innerlich eine Wand auf, verweigern Auskünfte, halten Informationen zurück, verweisen auf andere, geben Verbesserungsvorschläge, die sie selbst schon erarbeitet haben, nicht weiter, kurz – sie versuchen sich in stillem Boykott. Mit ihrer ablehnenden Haltung machen sie es jedem Projektteam schwer, Verbesserungsansätze voranzutreiben und durchzusetzen; sie schaffen ein Klima, das von Destruktivismus gekennzeichnet ist und allzu oft auch andere Fachabteilungsmitglieder, die bisher vielleicht eher neutral oder gar positiv eingestellt waren, negativ beeinflusst.

Worauf es ankommt: Da das Problem mehr psychologischer denn fachlicher Natur ist, erfordert es vom Projektteam viel Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft. Teilweise in Einzelgesprächen müssen die positiven Aspekte der geplanten Änderungen speziell in Bezug auf diese ablehnenden Mitarbeiter herausgestellt werden. Manchmal ist auch ein klärendes Gespräch der Geschäftsleitung mit ihnen notwendig.

Das „Not invented here“ – Syndrom

„Mit mir nicht“ und „Not invented here“ gehen nicht selten Hand in Hand. Veränderungen, die von außen an eine Fachabteilung herangetragen werden, haben zuweilen geringere Chancen der Akzeptanz (und damit der Umsetzung) als die, die aus der Fachabteilung heraus initiiert wurden. Deshalb ist es wichtig, dass Mitarbeiter geplante Veränderungen nicht als Oktroi empfinden.

Worauf es ankommt: Mitarbeiter der Fachabteilungen sollten in den Ideenfindungsprozess einbezogen und geplante Veränderungen gemeinsam mit ihnen in Workshops erarbeitet werden (kein „Vorsetzen“ von Ideen, die ausschließlich in Kernteams erarbeitet worden sind).

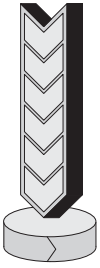
Das „Macht ihr mal“ – Syndrom

Es ist dem Erfolg eines Prozessmodellierungsprojekts nicht zuträglich, wenn sich die Geschäftsleitung – nachdem sie das Projekt initiiert hat – nicht mehr ausreichend dem Projekt widmet. Eine

*Bereitschaft
zu Verände-
rungen*



*Gemeinsames
Erzeugen von
Ideen*



*Sichtbares
Engagement
der Unterneh-
mensleitung*

Delegation an eine Projektgruppe darf nicht heißen, sich der Verantwortung für die zu treffenden Entscheidungen und für die Umsetzung zu entziehen. Eine Identifizierung mit dem Projekt, eine deutliche Aussage hierzu gegenüber den Mitarbeitern und dedizierte Entscheidungen zu Veränderungen seitens der Geschäftsleitung erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit. Eine Delegation an die Projektgruppe ohne die Übernahme von Verantwortung und ohne deutliche Sachentscheidungen durch die Geschäftsleitung verhilft den „Bewahrern“ und „Bedenkenträgern“, den „U-Boot-Fahrern“, den „Das haben wir noch nie so gemacht“-Vertretern und den „Mit mir nicht“-Beteuerern zu leichtem Spiel, so dass sie Oberwasser bekommen, ohne die mehrheitliche Meinung der Mitarbeiter zu repräsentieren.

Worauf es ankommt: sichtbares Engagement der Geschäftsleitung, persönliches Involvement bei kritischen Sachverhalten und kontroversen Meinungen, Unterstützung der Projektgruppe, Fällen der wesentlichen Entscheidungen und Durchsetzen der getroffenen Regelungen.

Das „Wir fangen schon mal an“ – Syndrom

*Sorgfältige
Vorbereitung*

Es ist gut, wenn ein Projekt beherzt mit Engagement und Überzeugung angegangen wird. Es ist ungut, wenn vor lauter Übereifer wesentliche Weichenstellungen am Anfang ohne die nötige Reflexion und Vorarbeit getroffen werden. Vorbereitende Tätigkeiten in der Methodik und Strukturierung des Problemfeldes helfen, unnötige Nacharbeiten auf Grund fehlenden Vordenkens zu vermeiden.

Worauf es ankommt: Das Ziel muss eindeutig definiert sein, der Umfang des Projekts muss fixiert sein, die Methode muss ausgewählt sein, alle Projektmitarbeiter müssen die Methode beherrschen – eventuell sind hierzu Schulungen vonnöten – und Prozessabgrenzungen müssen bestimmt sein (wo hört der eine Prozess auf, wo fängt der nächste an). Ein Ordnungsrahmen²⁹ ist hierbei äußerst hilfreich.

Das „Mal schauen, wie weit wir kommen“ – Syndrom

*Präzise
Vorgaben*

Ein Prozessmodellierungsprojekt ist wie viele Projekte mit Unwägbarkeiten bezüglich Zeit und benötigter Kapazitäten behaftet. Das darf aber nicht dazu führen, dass „man mal anfängt und sieht, wie weit man kommt“. Ein definierter Zeitrahmen und Vorgaben zur Zielerreichung sind notwendig, um dem Projekt die nötige Intensität zu verleihen. Ein Projektplan mit zeitlich und inhaltlich fi-

²⁹ Vgl. Kapitel 4.7.

xierten Meilensteinen, der im Rahmen des Projektcontrollings einer strengen Überwachung unterliegt, ist unabdingbar. Natürlich ist es sehr schwierig Zeiten abzuschätzen, wenn der Aufgabenumfang noch nicht eindeutig festliegt, aber andererseits gelingt es immer wieder, durch zeitliche und intensitätsmäßige Anpassung des Projektteams gesetzte Termine einzuhalten. Ferner ist es eine Binsenweisheit, dass Projekte nur erfolgreich durchgeführt werden können, wenn ihnen ein gewisser Druck innewohnt.

Worauf es ankommt: klare Terminvorgaben, Setzen von Meilensteinen, ein realistischer aber herausfordernder Projektplan und penibles Projektcontrolling.

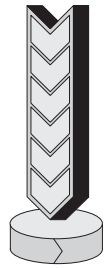
Das „Keine Zeit“ – Syndrom

Es ist nicht unüblich, dass innerhalb eines Projekts das Kernprojektteam, von anderen Aufgaben befreit, mit großem Engagement und erheblichem zeitlichen Einsatz arbeitet. Diese Arbeit kann aber nur erfolgreich sein, wenn alle, die außerhalb dieses engeren Zirkels stehen, aber dennoch Wissen einbringen müssen, ebenfalls genügend Zeit aufbringen, um dem Projekt ihre Kenntnisse zuzuführen. Da dies nicht ihre primäre Aufgabe ist und sie zudem von „wichtigen“ Tätigkeiten abhält, ist das Zeitbudget, welches jene Mitarbeiter dem Projekt zukommen lassen, oft außerordentlich eingeschränkt. Dabei könnte durch größeres Einbringen von Informationen und Ideen der Wissensträger dem Kernprojektteam (und damit dem Projekt insgesamt) viel Zeit erspart werden.

Worauf es ankommt: Die Leistungsträger des Unternehmens müssen sich mit guten Ideen einbringen, sie haben das Know-how, Verbesserungen vorschlagen zu können (und verfügen über Einfluss, diese auch umzusetzen). „Keine Zeit“ ist aus dem aktiven Wortschatz der Leistungsträger zu streichen. Dafür sind die notwendigen Anreize für die zusätzliche und zeitweise sehr hohe Belastung der Leistungsträger zu schaffen und für eine zumindest teilweise Entlastung vom Alltagsgeschäft zu sorgen.

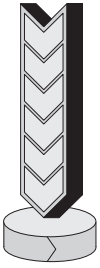
Das „Ist mir doch egal“ – Syndrom

Projektteam-Mitglieder haben in Prozessmodellierungsprojekten mit erheblichen Widerständen zu rechnen, sei es aus Furcht vor Verlust des Arbeitsplatzes seitens bestimmter Mitarbeiter, sei es aus purer Opposition („Mit mir nicht“), sei es aus Desinteresse oder mangelndem Engagement („Keine Zeit“). Fatal wäre es, wenn die Projektmitglieder diesem starken Druck weichen würden und letztlich eine Abkehr von ihren Überzeugungen und Verbesserungsvorstellungen ins Haus stünde. Dies führt zu mangelnder Motivation und in der Folge zu nachlassender Überzeugungskraft



Aktives Zeitmanagement

Motivierte Projektteam-Mitglieder



*Umsetzungs-
kompetenz*

der Projektmitglieder. Da sie die driving forces in solchen Projekten sind, ginge bei Nachlassen des „Drive“ dieser Schlüsselfiguren dem Projekt die Luft aus.

Worauf es ankommt: Stützung der Projektmitglieder durch die Geschäftsleitung, Auswahl von Personen mit starker Eigenmotivation und hoher Überzeugungskraft für die Projektgruppe.

Das „Analyse/Paralyse“ – Syndrom

Vielen Unternehmen mangelt es nicht an guten Ideen, an hervorragenden Analysen oder an exzellenten Verbesserungsvorschlägen, ihnen mangelt es an Umsetzungskompetenz. Ist im Rahmen eines Prozessmodellierungsprojekts ein Vorschlag zur Neugestaltung der Organisation des Informationssystems erarbeitet worden, muss dieser auch in endlicher (kurzer) Zeit umgesetzt werden. Selbst bei kleinen Änderungen exogener Variablen sollte ein Umsetzungsplan konsequent abgearbeitet werden. Nichts ist für ein Unternehmen lähmender, als einer Analyse – aus welchem Grund auch immer – eine neue Analyse und wieder eine Analyse folgen zu lassen.

Worauf es ankommt: Die Durchsetzung einer 80-prozentigen Verbesserung (gemessen am theoretisch Optimalen) ist immer noch besser als das Warten auf die 100-prozentige Verbesserung.

2.6 Checkliste

*Was sie
beachten
sollten!*

Projektziele

- Setzen Sie eindeutige und operationalisierbare Ziele bezüglich der Leistung, der Termine und Kosten des Projekts! Planen Sie gründlich und realistisch! ☒
- Planen Sie realistische Meilensteine unter Beachtung der Ressourcen (insbesondere Personal)! Beachten Sie dabei auch die Auswirkungen auf die Kosten bei Beschleunigung der Projektlaufzeit! ☒



Projektorganisation

- Passen Sie die Projektorganisation den Anforderungen verschiedener Phasen des Projekts an, achten Sie dabei auf Kontinuität im „Kernbereich“! ✓
- Besetzen Sie den Projektlenkungsausschuss hochkarätig, insbesondere für ein Reorganisationsprojekt! ✓
- Ermitteln Sie die Know-how-Träger im Unternehmen und binden Sie diese in das Projektteam ein! Beachten Sie die zeitliche Verfügbarkeit dieser Mitarbeiter, da gerade diese stark in das operative Geschäft eingebunden sind! ✓
- Binden Sie frühzeitig den Betriebsrat in das Projektteam und den Projektlenkungsausschuss ein! So kann rechtzeitig Konfliktpotenzial identifiziert und ausgeräumt werden! ✓
- Identifizieren Sie möglichst früh die Syndrome bei den Mitarbeitern! Reagieren Sie differenziert auf unterschiedliche Konstellationen, um den Projekterfolg zu sichern! ✓

Projektcontrolling

- Verankern Sie nicht alle Controllingfunktionen beim Projektleiter! Der Projektlenkungsausschuss muss übergeordnete Kontroll- und Steuerungsaufgaben übernehmen! ✓
- Ermitteln Sie in kurzen und regelmäßigen Abständen den Projektstatus bezüglich der Leistung, Termine und Kosten! Bei Abweichungen zu geplanten Zielen führen Sie effiziente und effektive Steuerungsmaßnahmen durch! ✓
- Nicht alle Nutzenpotenziale lassen sich monetär quantifizieren! Stellen Sie Nutzenpotenziale in frühen Phasen des Projekts qualitativ dar und verfolgen Sie deren Umsetzung konsequent! ✓

Prozessmanagement

Ein Leitfaden zur prozessorientierten

Organisationsgestaltung

Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.)

2012, XXVI, 687 S., Hardcover

ISBN: 978-3-642-33843-4