

Der materielle Reichtum unserer Gesellschaft gründet auf unserer arbeitsteiligen (rationalisierten) Wirtschaft. Spezialisten bearbeiten effizient Teile (Arbeitspakete) eines Ganzen.

Das (gedachte) Ganze (Produkt/Werk) muss deshalb am Anfang eines Projekts in seine Teile zerlegt (strukturiert) und Spezialisten zugewiesen und realisiert werden. Diese Teilleistungen bauen in aller Regel auf Vorleistungen anderer Spezialisten auf. Erst der sinnvoll geplante, sichtbar gemachte Ablauf in Form von Verantwortlichkeiten und Arbeitsrichtung zeigt komplexe Zusammenhänge so, dass die Übersicht jederzeit gewährleistet ist.

Ablaufplanung ist der Planungsteil eines umfassenden Prozessmanagements.

Der Zweck von Ablauf- und Koordinationsplänen ist, komplizierte Zusammenhänge übersichtlich darzustellen. Die dafür geeignete Darstellungsform sind **Flusspläne**, die Verantwortlichkeiten für Einzelleistungen und die Schnittstellen eindeutig und zweifelsfrei erkennen lassen. Ziel dabei ist, die übersichtliche Darstellung sowohl der Gesamtleistung, als auch von Teilleistungspaketen sowie das Erkennen von Leistungslücken oder Doppelleistungen.

Der Begriff Ablaufplanung – oder umfassender Prozessmanagement – kommt in den Leistungsbildern der HOAI nicht vor. Im Heft 9 der AHO-Veröffentlichungen kommt Ablaufplanung im Handlungsbereich D Termin, Kapazitäten und Logistik in Kombination mit anderen Begriffen vor, nicht jedoch der Begriff Prozessmanagement.

2.1 Prozess

Die ursprüngliche Hauptbedeutung ist der Prozess als **Rechtsbegriff**. In der allgemeinen Prozess-Theorie kann der juristische Prozess als die **Zeugung eines Urteils** aufgefasst werden.

Die heutige Definition des Begriffes Prozess (lat.) ist: **Verlauf, Ablauf, Hergang, Entwicklung**.

In den Natur- und Sozialwissenschaften ist Prozess heute eine Bezeichnung für den **gerichteten** Ablauf eines Geschehens.

„Prozesse“ nennt man auch in Computersystemen ablaufende Programme, die i. d. R. Teile der Systemsoftware sind.

Ein Prozess ist somit ein System von Tätigkeiten, die vom Prozessstart (Eingabe) über Prozesseinzelschritte zum Prozessziel (Ergebnis) gebracht werden. Das Ergebnis kann ein Produkt oder auch eine Dienstleistung sein (vgl. Abb. 2.1).

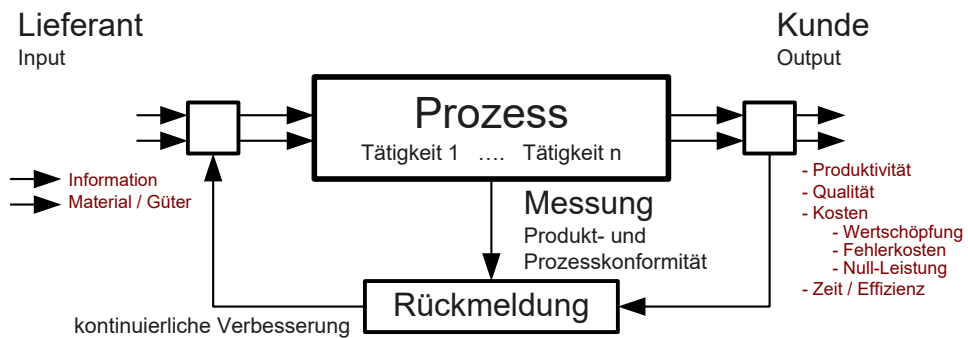


Abb. 2.1 Ein einfaches Prozessmodell

Ein Prozess ist also eine Reihe von aufeinander folgenden Handlungen (Tätigkeiten), die durch ein definiertes Ereignis angeregt werden und aus den Eingaben zu einem definierten Ende ein (messbares) Ergebnis produzieren. Der Geschäftsprozess wird durch konkrete Anforderungen des Kunden bestimmt.

Prozesse sind gekennzeichnet durch:

- Organisatorische Einheiten/Beteiligte
- Leistungen/Aufgaben
- Richtung/Schnittstellen
- Übergeordneter Prozessverantwortlicher (Projektleiter)

2.2 Strukturplanung

Eine Struktur ist die bildhafte Darstellung von komplexen Zusammenhängen (Abb. 2.2). Die Strukturplanung geht der Prozessplanung voran. Die hier abgebildete Struktur zeigt die Zusammenhänge bei der Entwicklung eines Immobilienprojekts.



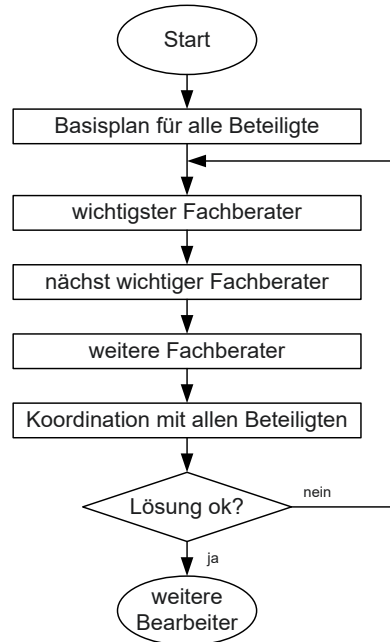
Abb. 2.2 Strukturplanung/Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses¹

¹ Schulte/Bohne-Winkel/Rottke (2002), S. 40.

2.3 Ablaufplanung

Die Ablaufplanung beschäftigt sich mit der Abfolge einzelner Vorgänge, wobei die Zuständigkeiten unberücksichtigt bleiben (Abb. 2.3). Ergebnis der Ablaufplanung ist die Darstellung von Abläufen als Netz-, Balken, Zeit-Weg-Diagramm. Ziel ist die Ermittlung des Idealablaufs.

Abb. 2.3 Ablaufplanung (hier Einbezug der Arbeitsergebnisse von Spezialisten)



Wird die **Ablaufplanung** um konkrete Zeitangaben ergänzt, spricht man von Terminplanung.

2.4 Ablauforganisation

Gegenüber der Ablaufplanung ist wesentliches Ziel der **Ablauforganisation** die Koordination von Tätigkeiten, d. h. über die Darstellung des Ablaufs hinaus, die **eindeutige Zuweisung von Zuständigkeiten**. Die Ablauforganisation regelt die sachliche und zeitliche Folge der Arbeiten und legt die Art und Reihenfolge des Zusammenwirkens der Aufgabenträger fest (vgl. Abb. 2.4).

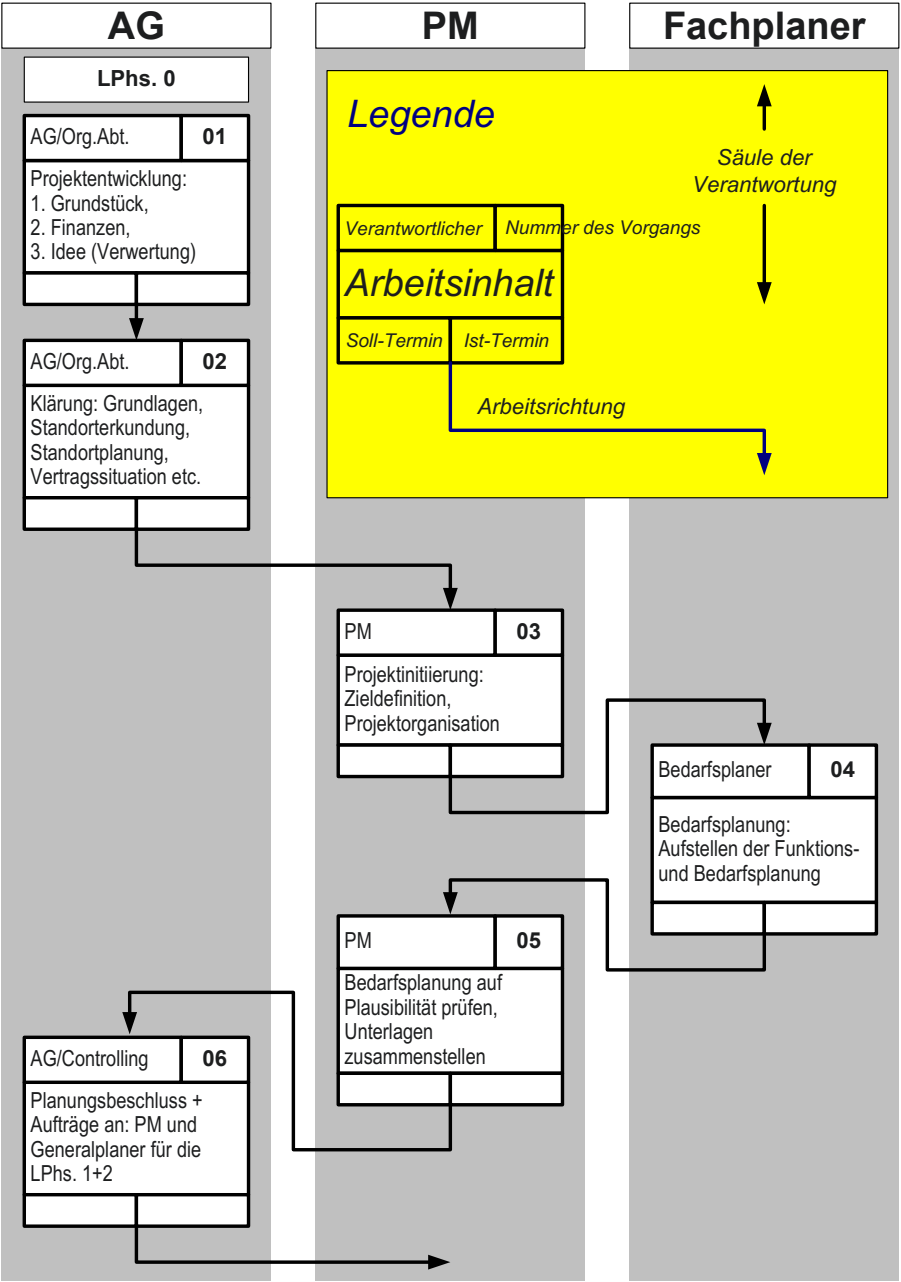


Abb. 2.4 Ablauforganisation/Flussplan

Ziele der Ablauf-/Prozessorganisation sind

- zweckmäßige und rationelle Arbeits- und Entscheidungsläufe
→ **Ablauf-/Prozessorganisation**
- fehlerfreie, problembezogene Koordination aller Beteiligten bei Entscheidungs- oder Änderungsprozessen
→ **Entscheidungsmanagement/Änderungsmanagement**
- eindeutige Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen
→ **Vertragsmanagement**
- notwendige Modifikationen möglichst optimal auffangen
→ **Änderungsmanagement/Konfigurationsmanagement**
- Zusammenarbeit zwischen Stamm- und Projektorganisation sicherstellen
- sicherstellen zielgerichteter Informationsflüsse als Basis für termin- und sachgerechte Entscheide und einer wirksamen Kontrolle
- Sicherstellen, dass Einzelinteressen stets im Rahmen des Gesamtprojekts beurteilt werden und auftretende Konflikte überwunden und die Prioritäten innerhalb des Gesamtprojekts gemeinsam gesetzt werden
→ **Konfliktmanagement**
- Optimales Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen
- Übersicht über die Funktionen einer Stelle und deren Zusammenwirken mit weiteren beteiligten Stellen
→ **Schnittstellendefinition**

In **Flussplänen** können Vorgänge, Leistungsträger und deren Koordination miteinander zur Ablauforganisation vereinigt werden. Die Prozesse werden dadurch übersichtlicher und durchschaubarer.

Diese Pläne müssen mit allen Beteiligten solange diskutiert werden, bis Konsens erzielt ist. Erst dann kann davon ausgegangen werden, dass sich alle Beteiligten auch daran halten.

2.5 Prozesssteuerung (lernende Organisation)

Ein (Immobilien-)Produkt entsteht im Laufe eines Planungs- und Realisierungsprozesses. In einem arbeitsteiligen Produktionsprozess werden von einer Vielzahl von **Einzelverantwortlichen** (meist kleinteilige) **Aufgaben** bearbeitet, die dann in einer geplanten, sinnvollen **Reihenfolge** (Arbeitsablauf) dem nächsten Verantwortlichen zur Weiterbearbeitung übergeben werden.

Es handelt sich dabei um eine Kette von Wertschöpfungen. Der vorhergehende Bearbeiter ist Lieferant; der folgende Bearbeiter sein Kunde. Durch dessen Bearbeitung werden Werte geschöpft.

Bei der Weitergabe der Arbeit wird der jetzt vom Kunden zum Lieferanten in der Wertschöpfungskette (vgl. Abb. 2.5).

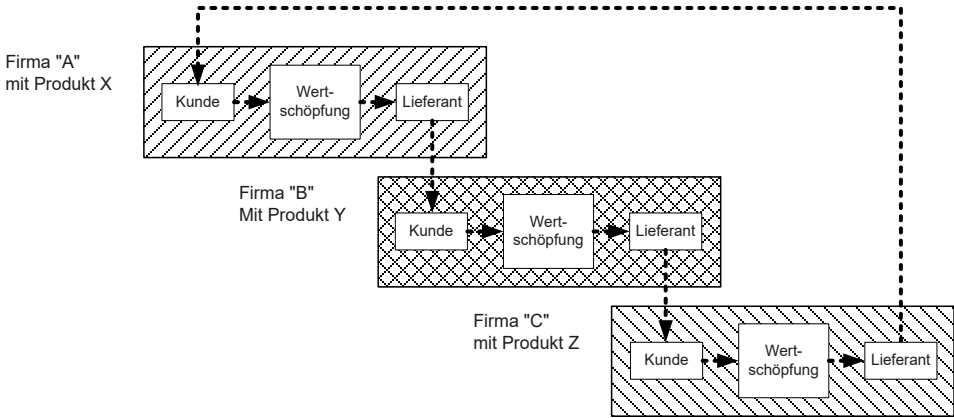
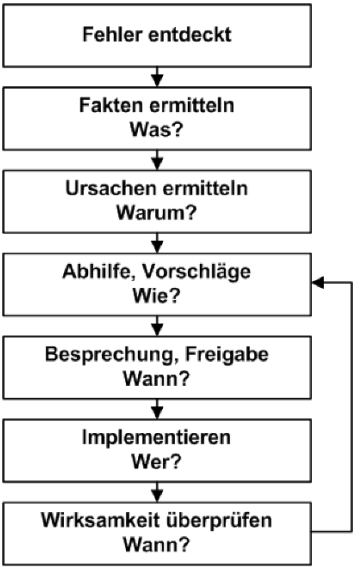


Abb. 2.5 In fast allen Systemen wird der Lieferant auch zum Kunden

Steuern heißt, wirksame Fehlerbeseitigung, wenn die Leistung beim Vergleich des Ist mit dem Soll nicht kongruent ist (vgl. Abb. 2.6).

Abb. 2.6 Fehlerbeseitigungsstrategie



2.6 Prozessmanagement

Prozesse müssen analysiert, geplant, optimiert, überwacht und bei Abweichungen angepasst werden. Die Gesamtheit der Tätigkeiten wird Prozessmanagement genannt.

Ziel des Prozessmanagements ist Erhöhung der Effizienz – mit Sicht auf die Gesamtheit aller Tätigkeiten.

Definierte Prozesse gewährleisten, dass sämtliche Abläufe im System einheitlich durchgeführt werden. Sie erreichen damit Akzeptanz und Sicherheit bei den Anwendern und ermöglichen eine effizientere Projektabwicklung. Für übliche Geschäftsvorgänge kann ein Modul Prozessmanagement bereits verschiedene Standardprozesse bereitstellen, die benutzerdefiniert angepasst werden können. Um individuellen Anforderungen noch besser gerecht zu werden, lassen sich neue, unternehmensspezifische Prozesse leicht erzeugen.

Die grafische Abbildung des Prozessverlaufs in einem Flussdiagramm erleichtert dabei das Prozessmanagement. Mit der visuellen Steuerung und Überwachung von Dokumenten oder Ressourcen werden die automatisierten Vorgänge optimiert.

Nach der Definition der DIN EN ISO 8402 ist Prozessmanagement: ein Satz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten. *Anm.: Zu den Mitteln können Personal, Einrichtungen und Anlagen, Technologie und Methodologie gehören.*

Prozessmanagement wird über die folgenden Stufen entwickelt:



2.7 Prozessoptimierung

Prozesse optimieren heißt, sie durch Veränderung gegenüber dem Ist-Zustand so zu gestalten, dass mit einem Minimum an Aufwand, ein Optimum an Erfolg erzielt wird, d. h. das Produkt in kürzerer Zeit, mit geringeren Kosten und in der geforderten Qualität herzustellen.

Das kann durch acht Methoden erreicht werden:

- Parallelisieren (mehrere Abläufe gleichzeitig ausführen)
- Verlagern (an andere Stelle einfügen (früher oder später))
- Zusammenfassen (bei hohem Abstimmungsbedarf)
- Eliminieren (durch geringen Nutzwert für den Gesamtprozess)
- Beschleunigen (durch erhöhten Ressourceneinsatz/neue Technik)
- Einfügen (in schon bestehende Prozessbausteine)
- Auslagern (durch Vorfertigung)
- Zerlegen (führt zur Erhöhung der Transparenz)

Die hier aufgeführten Methoden haben sowohl Vorteile als auch Nachteile. Bei der Optimierung müssen Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen werden.

2.8 Schnittstelle/Schnittstellenmanagement

Schnittstellen, grafisch in Abb. 2.7 dargestellt, sind Übergabestellen zwischen Teilleistungen.

Schnittstellenarten:

- Planung – Weitergabe von Arbeitsergebnissen an den nächsten Bearbeiter
- Objekt – z. B. zwischen Bauteilen
- Funktion – z. B. Wechsel von Verantwortlichkeiten
- Phase, Rang, Zweck – z. B. je nach Vertragsgestaltung am Ende einer Teilphase

Schnittstellen werden gemanagt durch:

- Erkennen der Schnittstellen
- Planung, Organisation und Kontrolle der Schnittstellen durch:
 - Bereitstellen von Informationen
 - Treffen von Entscheidungen
 - Vertragsgestaltung

Zu beachten ist, dass bei Übergaben des eigenen Leistungsbeitrages an den nächsten Leistenden, die Leistung nicht unbedingt den Anforderungen entsprechen muss. Die Prüfung der Vorleistung ist deshalb von großer Bedeutung.

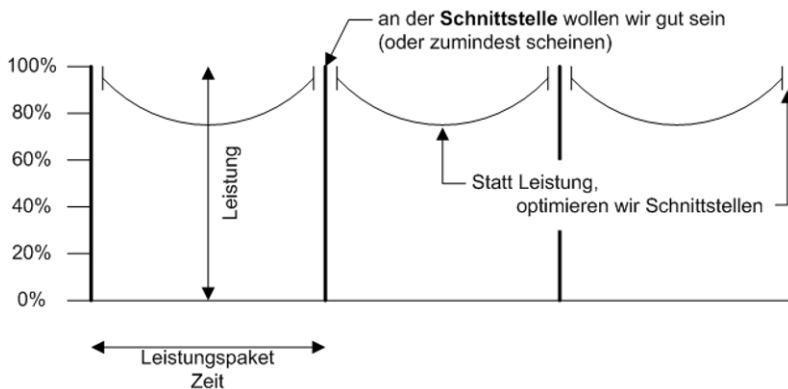


Abb. 2.7 Schnittstellen

2.9 Begriffsdefinitionen im Hinblick auf Termine

Termin:

lat. terminus = Ziel, Ende, eigentlich = Grenzzeichen, Grenze, (für etwas Bestimmtes) festgelegter Zeitpunkt; Tag, bis zu dem oder an dem etwas geschehen muss

Frist:

eigentlich = das Bevorstehende, für einen bestimmten Zweck festgelegte Zeitspanne

Meilenstein:

früher Kilometerstein, wichtiger Einschnitt, Wendepunkt in einer Entwicklung, z. B.: „dieser Vertrag ist ein Meilenstein der Menschheitsgeschichte“

Quality gates:

sind eine Weiterentwicklung und Verfeinerung der Meilenstein-Technik. Quality Gates sind Synchronisationspunkte, an denen messbare Qualitätskriterien erfüllt sein müssen. Ist dies nicht der Fall, so kann die nächste Projektphase nicht begonnen werden. Ein „Überfahren“ ist damit ausgeschlossen.

Koordination:

Abläufe, Tätigkeiten so ordnen, dass sie miteinander verträglich sind und zu einem übergeordneten Ganzen zusammengesetzt werden können.

Vorgang:

etwas, was vor sich geht, abläuft, sich entwickelt; ein komplizierter Vorgang; technische Vorgänge (Prozesse, Prozessketten)

Folge:

etwas, was aus einem bestimmten Handeln, Geschehen folgt; Auswirkung eines bestimmten Handelns, Geschehens; das Aufeinanderfolgen von etwas, Reihe von zeitlich aufeinander folgenden Dingen

Terminmanagement

Kurzanleitung Heft 7

Volkmann, W.

2017, XIV, 81 S. 40 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-55635-1