



SRH Hochschule
Heidelberg

Personal & Organisation

P&O | Organisation

BG-03 Abläufe

Ablauf- und Sekundärorganisation

Projektmanagement

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



- Organisationsinstrumente als standardisierte Vorgehensweisen zur Lösung von „Standardproblemen“ begreifen
- Unterschiedliche Arten von Organisationsinstrumenten kennen und anwenden lernen
- Zentrale Aspekte des Projektmanagements anhand eines praktischen Fallbeispiels umsetzen können
- Ein kleines Projekt systematisch planen, Meilensteine setzen und Abweichungen (Projektcontrolling) interpretieren / Massnahmen vorschlagen können

- Aufgaben der Sekundärorganisation
- Organisationsinstrumente:
 - Übergreifende Orgatools (Partizipation, Vorgaben / VA)
 - Tools Information / Kommunikation (Blackboard, MA-Zeitschrift)
 - Tools Berichtswesen / Dokumentation (MIS, KoSte-Bericht, Handbuch)
 - Tools individuelle Arbeitshilfen (Aktionsplan, gezielte Gesprächsführung, Jobliste, Fehlersammelliste, ...)
- Projektmanagement
 - Besonderheiten PM
 - Wie ein Projekt entsteht
 - Projektplanung und –controlling
 - Projektdokumentation

Wirkung von Organisationsinstrumenten (Orgatools)

- Die Übergabe von Teilprozessen von einer Stelle / Organisationseinheit wird geglättet (inhaltliche und technische **Anschlussfähigkeit**)
- Durch die Standardisierung wird eine Mindestqualität der Prozesse sichergestellt; ausserdem wird der vollständige Durchlauf der Einzelschritte sichergestellt (**Prozessqualität**)
- Es werden **Skaleneffekte** erwirtschaftet: der Prozessdurchlauf kann ohne Qualitätsverlust beschleunigt werden
- Die **Qualifikationsanforderungen reduzieren** sich: je standardisierter ein Prozess ist, desto geringer sind die Anforderungen an den / die Ausübenden.

Orgatools Systematisierung



- I. ■ Instrumente, die unternehmens-
übergreifend wirken } **Übergreifende
Orgatools**
- II. ■ Instrumente, die der Kanalisierung
und gezielten Weitergabe von
Informationen an Zielgruppen dienen } **Information /
Kommunikation**
- III. ■ Instrumente, die der institutionalisierten
Erfassung und Aufbereitung
entscheidungsrelevanter Informa-
tionen dienen (stichtagbezogen) } **Berichtswesen /
Dokumentation**
- IV. ■ Instrumente, die selbstbestimmt am
Einzelarbeitsplatz eingesetzt werden
können } **(individuelle)
Arbeitshilfen**

I. Übergreifende Orgatools



Partizipation (-> Entscheidungen)

- Def.: => Teilhabe der Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen des Unternehmens
- Nach festgelegten Regeln
- Voraussetzung: Information, Qualifikation, Delegation sowie Engagement
- Hierarchie behält Gültigkeit; keine basisdemokratische Veranstaltung!
- Keine *normative* Konnotation (Zweckmässigkeit für Unternehmen, Bereitschaft der Mitarbeiter)

I. Übergreifende Orgatools



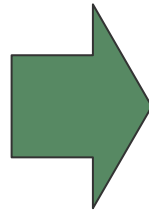
Partizipation(sgrad)	0 %	Anwendungsbeispiel
<u>FK entscheidet</u> und weist MA an; i.d.R. keine grösseren Erklärungen	↓	Belegfluss; Protokollführung in einer Sitzung
FK entscheidet und begründet Entscheidung den MA gegenüber		Delegation / Arbeitsteilung innerhalb der Abteilung
FK sammelt Sichtweisen der MA, entscheidet und begründet		Ordnung der Ablagesystematik; abteilungsübergreifende Zuarbeit
FK sammelt Sichtweisen der MA, lässt Präferenzen zu, entscheidet und begründet		Urlaubsplanung in der Abteilung; Zuweisung von Projektarbeit
FK delegiert Entscheidungsvorbereitung: MA definieren Endauswahl weniger Alternativen; FK entscheidet und begründet		Entscheidung über neues Mobiliar, neue Software etc.
FK delegiert Entscheidungsvorbereitung: MA votieren für Prio-A-Alternative; FK behält sich Veto-Recht vor		Weihnachtsfeier der Abteilung; Betriebsausflug, Einsatz von Textbausteinen etc.
<u>MA entscheiden</u> komplett selbst		100 %



I. Übergreifende Orgatools - Vorgaben

Vorgaben...

zur
Aufgabe



zum
Prozess



zum
Ergebnis

Was?

- Stellenbe-
schreibung
- Checkliste
- etc.

Wie?

- Verfahrens-
anweisung
- Jobliste
- etc.

Wie viel?

- Umsatz
- Qualität
- Kennzahlen
- etc.

- > *universelles Orgatool für jede Ebene*
- > *schliesst andere Tools in sich ein*
- > *Annahme: Kausalitätshypothese*

I. Übergreifende Orgatools - Vorgaben



Vorgaben zur Aufgabe

- Anwendungsbeispiel: Stellenbeschreibung,
aber auch: Checklists / Joblists; siehe Tools für persönlichen Einsatz
- Einsatzbereich für Aufgabenmerkmale:
 - Fester Bestandteil des Tagesgeschäfts
 - Sich wiederholende Aufgaben
 - Geringer Komplexitätsgrad
 - Verzahnung im Gesamtprozess
- Umsetzung: Schwierig in schnell veränderbarem Umfeld
- Kommentar: In der aktuellen Praxis abnehmende Bedeutung. Kosten-Nutzen-Relation teils fraglich
Alternative: Rollenbeschreibung

I. Übergreifende Orgatools - Vorgaben



Vorgaben zum Prozess

- Anwendungsbeispiele: Orga-Handbuch, Verfahrensanweisung
- Einsatzbereich für Aufgabenmerkmale:
 - Das „Wie“ der Aufgabenerfüllung hat signifikanten Einfluss auf Gesamtprozess und / oder auf die gesamte Leistungsqualität
 - Es gibt vergleichbare Prozesse in anderen Bereichen, die nach demselben Muster ablaufen
 - Schnittstellen / Verantwortlichkeiten sind klar
- Umsetzung / Kommentar: wird oft von Selbstorganisation unterlaufen. Kontrollinstrument: internes Qualitätsmanagement. (Sanktionen / Kontrolle?)

I. Übergreifende Orgatools - Vorgaben



Beispiel: Verfahrensanweisung

- Merkmale: Auflistung der übergeordneten Prozess-Schritte und -Eckdaten, Schnittstellen, Kompetenzen
- Beispiel: VA für die Instandhaltung des Hochdruckbehälters in der Produktion
- Einsatz:
 - im technischen Bereich: zur Einhaltung von Normen / Hygiene- oder Sicherheitsvorschriften, i.d.R. disziplinarisch verbindlich
 - Im Bereich Qualitätsmanagement: zur Definition von Arbeitsabläufen, Qualitätsstandards und Schnittstellen (Prozessoptimierung)

I. Übergreifende Orgatools - Vorgaben



<u>Beispiel: VA Wareneingang</u>	Durchführen	Dokumentieren	Entscheiden	Verantwortlich
• Wareneingangskontrolle				
Sendung wird in Hof II per LKW angeliefert				
Abgleich der Bestelldaten mit den Lieferdaten: - Artikelbezeichnung - Menge / Packeinheit	PS			
Differenz im System eintragen	PS	PS		
Packeinheiten Scannen	OF	OF		
Packeinheiten zu den Regalen transportieren	OF			
Ware auspacken	OF			
Kontrolle auf Richtigkeit der Artikel und Qualität	AM			
Differenz im System eintragen	AM	AM		
Ware in die Regale einräumen	OF			
Einlagerung im System erfassen	OF	OF		

I. Übergreifende Orgatools - Vorgaben



Vorgaben zum Ergebnis

- Anwendungsbeispiele: Zielvereinbarung, EFQM, BSC; Kennzahlen: Ausschussquote (Produktion); max. Anzahl Fehlbuchungen (FiBu); Umsatz (Vertrieb); Rabattierung je Lieferant (Einkauf); nachgewiesene Nettokontakte (Marketing), etc.
- Einsatzbereich für Aufgabenmerkmale:
 - Zielüberprüfung findet statt und hat Konsequenzen (Prämie, Beförderung)
 - Ergebnis ordinal oder kardinal messbar (Kennzahlen?)
- Umsetzung / Kommentar: Auf Dauer nur dann wirksam, wenn individuell beeinflussbar und in weiterer Konsequenz Veränderungen des Gesamtprozesses umsetzbar

I. Übergreifende Orgatools



Beispiel: Zielvereinbarung

- Merkmale: MA und FK legen Ziele fest:
 - Die MA-Ziele sollen der Erreichung der Abt.-ziele dienen (-> Zieloperationalisierung – SMART-Formel)
 - Orientierungshilfe / Leistungsanreiz für MA
 - kann mit Vergütung verknüpft sein (leistungsabhängige V.)
 - als Individual- oder Teamziel setzbar
- Beispiele für Ziele:
 - „Reduktion der Rückläuferquote im Versand auf 1%“
 - „Konzeption eines neuen Planungssystems“
 - „Mindestens 300 Teilnehmer für die Kundenveranstaltung“
 - „Durchlaufzeit je Kundenanfrage max. 3 Tage“
- Einsatz: universell

I. Übergreifende Orgatools



Weitere Beispiele für unternehmensweite Tools:

- Kennzahlensysteme
- Interne Leistungsverrechnung
- Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung, ... (*Führung*)
- Und ... ??

-> welche fallen Ihnen noch ein?

-> zu welchem Zweck werden sie eingesetzt?

Orgatools Systematisierung



- Instrumente, die unternehmensübergreifend wirken
- Instrumente, die der Kanalisierung und gezielten Weitergabe von Informationen an Zielgruppen dienen
- Instrumente, die der institutionalisierten Erfassung und Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen dienen (stichtagbezogen)
- Instrumente, die selbstbestimmt am Einzelarbeitsplatz eingesetzt werden können

} **Übergreifende
Orgatools**

} **Information /
Kommunikation**

} **Berichtswesen /
Dokumentation**

} **(individuelle)
Arbeitshilfen**

II. Tools Information / Kommunikation



Zu Informationsprozessen im Unternehmen

- Unterscheidung von Hol- und Bringschuld (-> Verantwortlichkeit?)
- Orgatools strukturieren und standardisieren die Information, legen Adressat und Sender fest, sowie die Form (schriftlich? interaktiv? etc.)

IT-Plattformen im Unternehmen

- Intranet als Datenbank: Formatvorlagen, VA's, Handbücher, Telefonnummern, Zuständigkeiten, öffentliche Ordner ...
- Kommunikation über Intranet: E-Mail / Verteiler, Kalender, ...
- Spezielle Software / Datenverarbeitung: Buchhaltung, Personaldatenverwaltung, Warenwirtschaftssysteme, ...

II. Tools Information / Kommunikation



Blackboard / Info-Tafeln

- Merkmale: wie schwarzes Brett, an zentralen Punkten im Unternehmen
- Beispiel: Blackboard für Produktionsstatistik
- Einsatz:
 - am Brett werden z.B. die tagesaktuellen Produktionszahlen visualisiert: Soll-Ist-Vergleich, Ausschussquote, etc. -> Veränderungen / Entwicklung sofort sichtbar
 - auch einsetzbar im administrativen Tagesgeschäft / Projektmanagement (Visualisierung des aktuellen Zielerreichungsgrades)
- Variante: Screens (Vorteil: leichtere Handhabung; Nachteil?)

II. Tools Information / Kommunikation



MA-Zeitschrift

- Merkmale: erscheint ein- bis mehrmals im Jahr mit meist folgenden Inhalten: News aus den Divisions, Bericht vom Betriebsausflug, Jubiläen, Pensionierungen, ...
- Einsatz: v.a. in grossen Unternehmen; quasi-politisches Kommunikationsinstrument
- Variante: „News“ / „Ticker“; meist in elektronischer Form. Vorteile: geringere Kosten, weniger Aufwand, aktuellere Informationen

II. Tools Information / Kommunikation



Fallbeispiel zum Einsatz von Orga-Tools Kommunikation

- In der Shirt Factory von Bo, Matze und Paul-Friedrich soll in 6 Monaten SAP eingeführt werden.
- Eine solche Software-Umstellung ist nicht nur per se ein grosse Investition, sondern kann bei fehlerhafter Einführung enorme Folgekosten verursachen (->?)

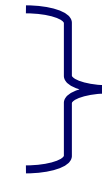
Diskutieren Sie folgende Fragen:

- Was könnten wesentliche Massnahmen eines Kommunikationskonzeptes sein?
- Welche Tools setzen Sie ein?

Orgatools Systematisierung



- Instrumente, die unternehmensübergreifend wirken
- Instrumente, die der Kanalisierung und gezielten Weitergabe von Informationen an Zielgruppen dienen
- Instrumente, die der institutionalisierten Erfassung und Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen dienen (stichtagbezogen)
- Instrumente, die selbstbestimmt am Einzelarbeitsplatz eingesetzt werden können



**Übergreifende
Orgatools**



**Information /
Kommunikation**



**Berichtswesen /
Dokumentation**



**(individuelle)
Arbeitshilfen**

III. Tools Berichtswesen / Dokumentation



Management-Informationssystem (MIS)

- Merkmale: IT-gestütztes Datenbank- und Kennzahlensystem, das den Führungskräften entscheidungsnotwendige Informationen liefert
- Beispiel: täglich abrufbare bundesweite Umsatz- / Vertriebszahlen und Auswertungen
- Einsatz: je nach situativen Informationsbedarf für Entscheider im Unternehmen

Kostenstellenauswertung

- Merkmale:
 - erhält der KoSte-Verantwortliche i.d.R. vom Controlling
 - Soll-Ist-Vergleich der monatlichen Budgetzahlen
 - aufbereitetes Zahlenmaterial: Tabellen / Grafiken
- Einsatz:
 - Zeitnahe Kostensteuerung direkt durch Entscheider an der Basis (-> Anteil beeinflussbarer Kosten?)
 - Achtung: bei zu viel / nicht nutzerfreundlicher Aufbereitung
 - > Gefahr des „Datenfriedhofs“!



Handbücher

- Merkmale: systematisierte Sammlung aller wesentlichen handlungsrelevanten Informationen zu einem Thema
- Beispiel: Orga-Handbuch [O.-„Manual“], (Organigramm, Leitlinien, Unternehmensdarstellung, Telefonliste mit Verantwortungsbereichen, Job-/Checklists, ...) Projektleiterhandbuch, Seminarkatalog, etc.
- Einsatz: zur schnellen, systematischen Information, als Entscheidungsgrundlage für Vorgehensweisen, als Orientierung / Überblick über das Thema, als Nachschlagewerk für gezielte (praktische / organisatorische) Fragen

III. Fallbeispiel Wüst – Einsatz Orgatools



SRH Hochschule
Heidelberg

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz wird bei uns GROSS geschrieben!

- Wir stellen sicher, dass die Verantwortung für diese Bereiche auf allen Stufen wahrgenommen wird
- Wir fördern und schulen die Selbstverantwortung aller Mitarbeiter
- Wir stellen die notwendigen Ausrüstungen und Mittel zur Verfügung.
- Verantwortlich für die Arbeitssicherheit ist unser Herr Bruno Marra, Chefmonteur Sanitär.



-> Frage:
***Welche Tools
werden
eingesetzt?***

Orgatools Systematisierung



- Instrumente, die unternehmensübergreifend wirken } **Übergreifende Orgatools**
- Instrumente, die der Kanalisierung und gezielten Weitergabe von Informationen an Zielgruppen dienen } **Information / Kommunikation**
- Instrumente, die der institutionalisierten Erfassung und Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen dienen (stichtagbezogen) } **Berichtswesen / Dokumentation**
- IV.** ■ Instrumente, die selbstbestimmt am Einzelarbeitsplatz eingesetzt werden können } **(individuelle) Arbeitshilfen**

IV. Tools (individuelle) Arbeitshilfen



Aktionsplan

- Merkmale: Schema “wer macht was bis wann mit wem”, tabellarische Auflistung der To Do's (Arbeitspakete!)
- Beispiel: Aktionsplan für das Aufspielen neuer Software auf allen Rechnern im Unternehmen
- Einsatz:
 - für Sonderaufgaben, an denen mehrere Beteiligte mitwirken
 - als Bestandteil einer Teilprojektplanung
 - als Ergebnissicherung nach einem Meeting

IV. Tools (individuelle) Arbeitshilfen



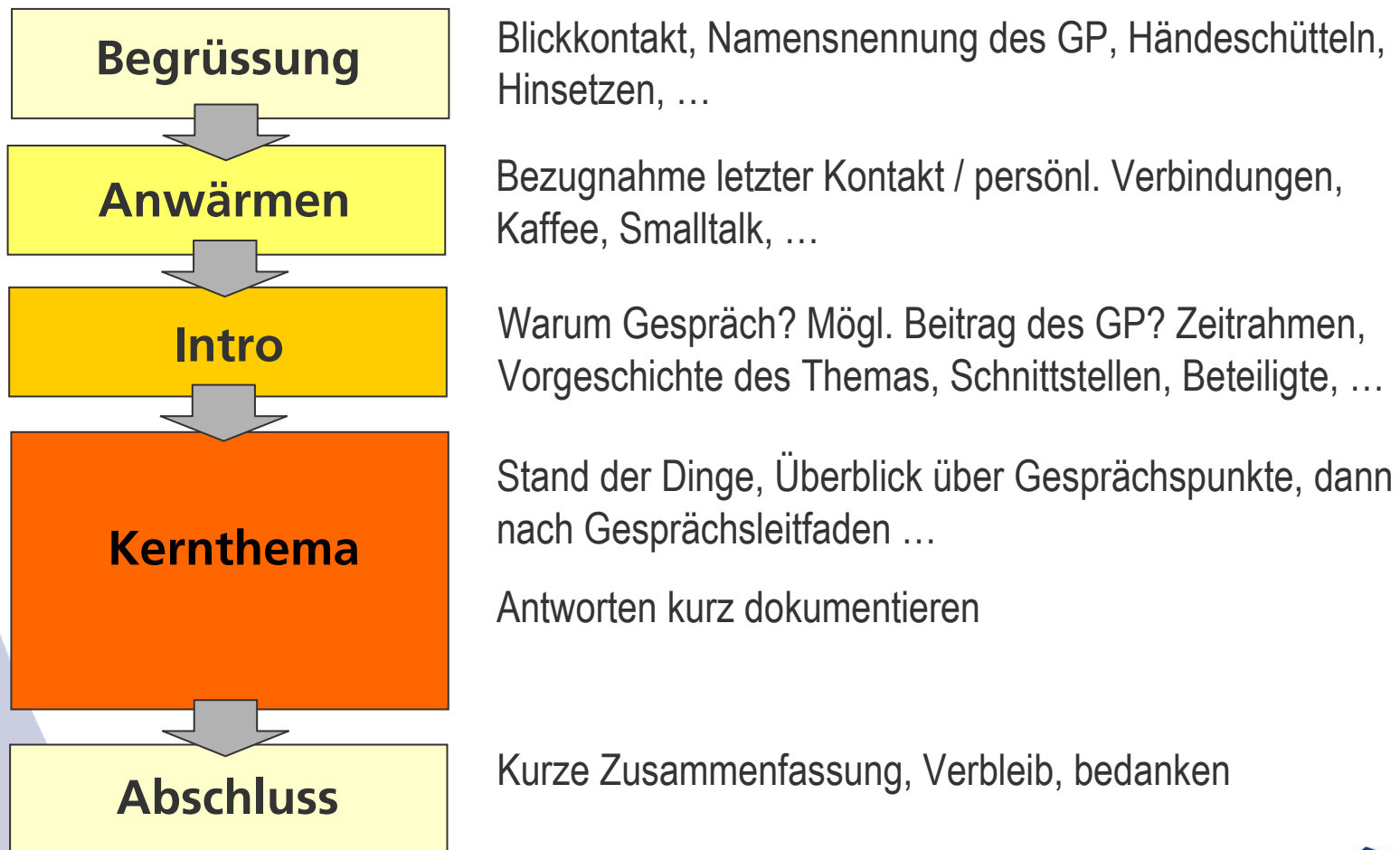
Aktionsplan Beispiel (Einladung für Veranstaltung)

Wer (verantwortl.)	Macht was (Arbeitspaket)	Bis wann (Termin)	Mit wem (einbezogen?)
SR	Einladung formulieren und gestalten (CI)	20.03.xx	Marketing, E. Meschke
MT	Aktuellen Verteiler aus Kundendatei erstellen	20.03.xx	Vertrieb
UN	Datenübernahme und Seriendruck	25.03.xx	Marketing
SR, Poststelle	Konfektionierung und Versand	28.03.xx	- -

IV. Tools (individuelle) Arbeitshilfen



Gezielte Gesprächsführung - Grundstruktur



IV. Tools (individuelle) Arbeitshilfen



Gezielte Gesprächsführung - Praxistips

- **Gesprächsvorbereitung:**
Zieldefinition, Informationsaufbereitung, Gesprächsleitfaden erstellen
- **Gesprächsverlauf:**
wesentliche Punkte dokumentieren, Kontaktdaten des AP, Verbleib vereinbaren
- **Regeln der Gesprächsführung:**
Blickkontakt, Höflichkeit, Wertschätzung
- **Inhaltliche Klärung:**
Nachfragen, Formulierung prüfen, Zwischenzusammenfassung
- **Gesprächstechnik:**
offene / Informationsfragen, aktives Zuhören, paraphrasieren

IV. Tools (individuelle) Arbeitshilfen



Jobliste

- Merkmale: systematische, chronologische Auflistung aller Teilschritte eines Arbeitsvorgangs oder einer Aufgabe, die zu erledigen sind
- Beispiel: Konfektionierung der Studienordner; Konferenzbetreuung durch die Abteilungssekretärin, etc.
- Einsatz:
 - für Aufgaben, die nach einem festen Schema erledigt werden sollen
 - für Aufgaben, die oft an wechselnde Personen delegiert werden
 - zur Ergänzung der Stellenbeschreibung

IV. Tools (individuelle) Arbeitshilfen



Fehlersammelliste (*Beispiel für ind. Gestaltbarkeit*)

- Merkmale: chronologische Auflistung aller auftretenden Störungen mit Zeitpunkt / vermutetem Grund
- Beispiel: Fehlersammelliste an einer Produktionsstrasse
- Einsatz:
 - typischerweise im technischen / Produktionsbereich
 - Ziel: frühzeitige Hinweise auf Wartungs-/ Reparaturbedarf **vor** Totalausfall
 - auch im administrativen Bereich einsetzbar, um Fehlerquellen im Prozess zu identifizieren / Rückläufer statistisch zu erfassen (-> Optimierungspotential!)

IV. Tools (individuelle) Arbeitshilfen



Weitere Beispiele für individuelle Tools:

-> welche fallen Ihnen noch ein?

-> zu welchem Zweck werden sie eingesetzt?

Projektmanagement



SRH Hochschule
Heidelberg





Was ist ein Projekt?

- Definition **Projekt**:
„Zeitlich befristete, relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe von erheblicher Komplexität, die aufgrund ihrer Schwierigkeit / Bedeutung ein gesondertes Projektmanagement erfordert.“

Typische Projekte

- Bau des neuen Bürohauses / einer Fertigungsanlage
- Einführung eines neuen SAP-Moduls
- Zusammenlegung von Betriebsteilen
- Einführung eines neuen Vergütungssystems

-> Weitere Beispiele?

Besonderheiten im Projektmanagement



- Projekte laufen **neben dem Tagesgeschäft**.
- Für die Mitarbeiter kann dadurch eine Zusatzbelastung entstehen.
- Es werden **Ressourcen** (MA-Kapazität und Expertise) aus dem Tagesgeschäft **abgezogen**, um Sonderaufgaben zu erfüllen.
- Diese **Sonderaufgabe** dient zwar indirekt dazu, das Unternehmen weiterzubringen, bringt aber ggf. die Abteilungsziele in Gefahr.
- Daraus resultiert ggf. eine **Ressourcenkonkurrenz** zwischen Linie und Projekt.

Wie ein Projekt entsteht



Erkennung des Problems und Vorbesprechung

Der Vertriebsleiter sieht dringenden Schulungsbedarf für seine 240 ADMs und hat dies mit den Teamleitern besprochen.



Identifikation der Betroffenen: wer muss „ins Boot“?

Er telefoniert mit dem Personalleiter. Dieser schlägt vor, die Personalentwicklerin sowie die Leiterin Kundendienst ebenfalls einzubeziehen.



Meeting:

- **Projektinhalte/-ziele (grob)**
- **Budget-/Zeitvorgaben (“)**
- **Projektleitung, Teammitglieder, ggf. Lenkungsausschuss (=Steuerkreis)**
- **Nächste Schritte**

Personalleiter, Personalentwicklerin, Leiterin Kundendienst, Vertriebsleiter und ein Mitarbeiter aus dem Controlling setzen sich zur Lagebesprechung zusammen.
Der Projektumfang wird festgelegt und die groben Eckpunkte werden umrissen.
Als Projektleiterin wird die Leiterin Personalentwicklung bestimmt, mit im Team ist die Leiterin Kundendienst, den Rest des Teams wählt PL.

Wie ein Projekt entsteht

Grobkonzept (PL):

- Feindefinition der Ziele
- Vorschlag für Vorgehensweise
- Definition Meilensteine
- Zeit-/Ressourcenplanung
- Projektteam / Externe

Die Projektleiterin erarbeitet ein Grobkonzept, in der die Feinziele des Schulungsprojekts sowie die Vorgehensweise beschrieben sind. Dies ist mit einer Zeitplanung hinterlegt, in der die Meilensteine (Auswahl Anbieter, Fertigstellung Feinkonzept, Durchführungsbeginn, Auswertung 1. Baustein, etc) markiert sind.

Ausserdem ist festgehalten, welche Aufgaben (durch wen) intern oder extern geleistet werden.

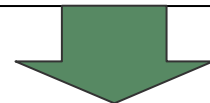


Meeting:

- Korrektur / Verabschiedung Grobkonzept
- Freigabe Budget / Team

Die PL präsentiert ihr Grobkonzept. Ein Lenkungsausschuss soll nicht eingerichtet werden, die PL berichtet an Vertriebsleiter (= Auftraggeber).

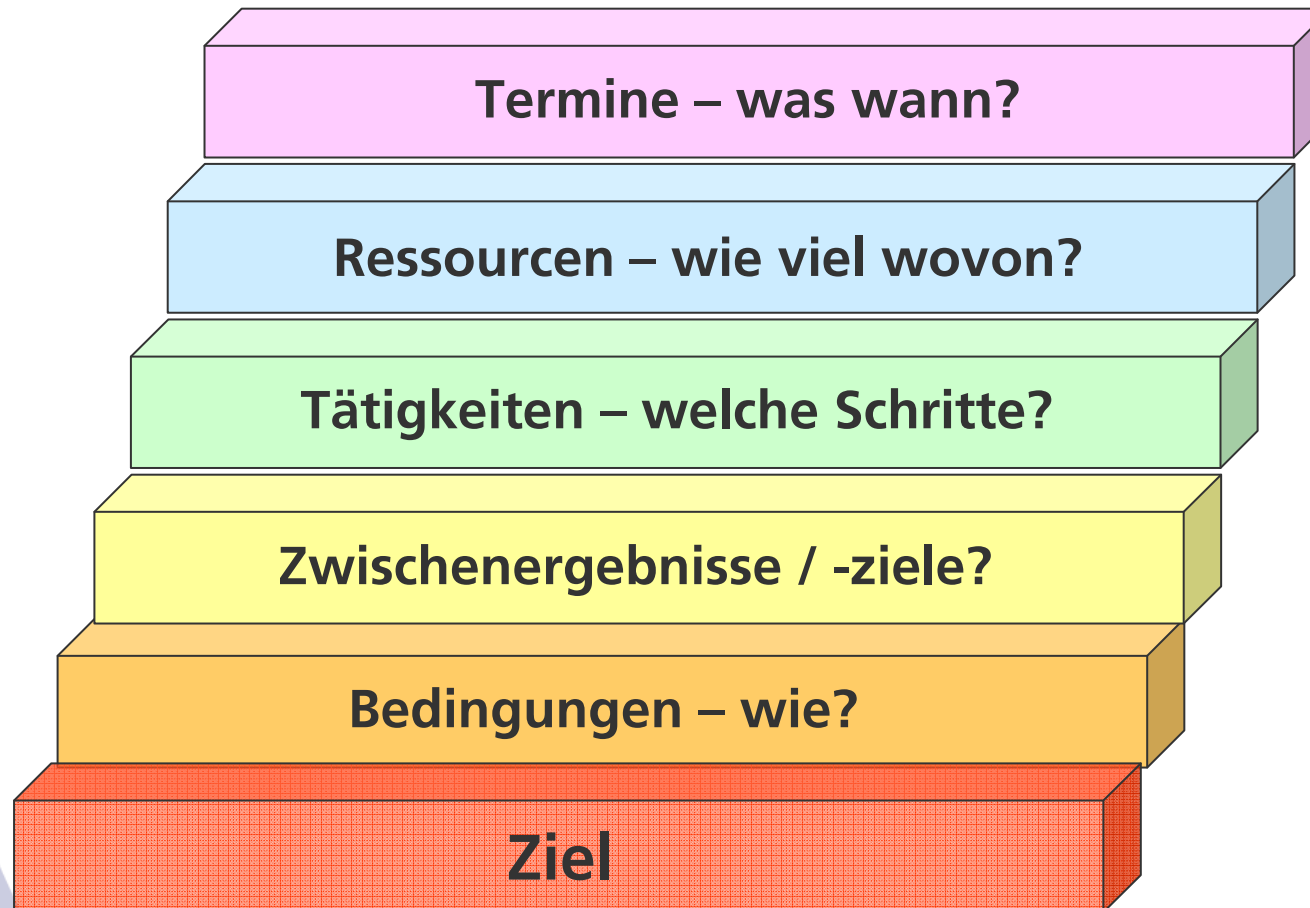
Konzept und Budget werden freigegeben.



Kickoff-Meeting Projektteam

Die PL lädt alle Projektmitarbeiter zum Kickoff-Meeting ein. Hier werden die Aufgaben verteilt und die nächsten Meetingtermine festgelegt.

Projektplanung



Grobplanung

- Setzt das wesentliche Terminraster fest innerhalb Anfangs- und Endtermin
- Planung auf Wochen- oder Monatsbasis
- Termine für die wichtigsten Meilensteine abhängig von Projektumfang
- Berücksichtigung „kritischer“ Zeiträume (Urlaub, Kundenveranstaltung, Produkteinführung, etc.)

Feinplanung

- Füllt das Zeitraster mit detaillierten Terminen aus
- Planung auf Tages- oder Wochenbasis
- Präzise Quantifizierung der Zwischenergebnisse
- Detaillierte Ressourcen- und Kapazitätsplanung
- Planung der Vorgaben für das Projektcontrolling

Meilensteine und Arbeitspakete als Grundeinheiten der Planung

Meilenstein = Zwischenergebnis, das einen wesentlichen Schritt im Projektverlauf markiert.

- Funktion: Strukturierungshilfe für Planung und Erfolgskontrolle

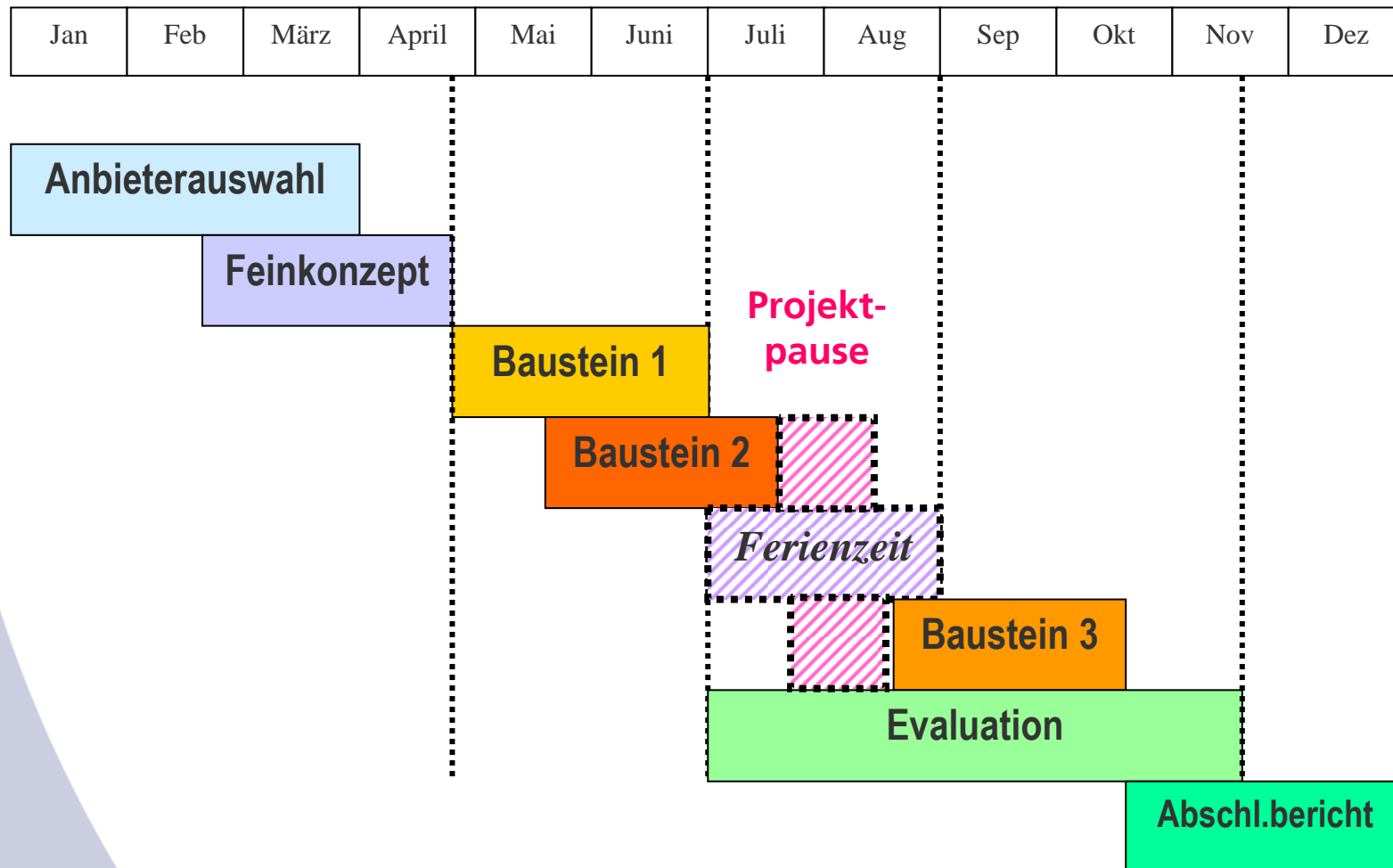
Arbeitspaket = die kleinste sinnvoll zu definierende Einheit für eine Tätigkeit, die unabhängig von anderen Tätigkeiten und durch eine Person durchführbar ist

- Funktion: Grundlage für die situative Aufgabenverteilung im Projekt und Erstellung des Aktionsplans

Projektplanung - Meilensteine



Projektplanung - Visualisierung



Projektplanung - Aktionsplan



Beispiel: Einladung für Seminarteilnehmer

Wer (verantwortl.)	Macht was (Arbeitspaket)	Bis wann (Termin)	Mit wem (einbezogen?)
SR	Einladung formulieren Unterlagen erstellen	20.03.xx	PE, Elke Dürer
MT	Aktuellen Verteiler aus MA-Datei erstellen	20.03.xx	PER
UN	Datenübernahme und Seriendruck	25.03.xx	Interne Druckerei
SR, Poststelle	Konfektionierung und Versand	28.03.xx	- -

Kapazitätsplanung Beispiel „Vertriebsoffensive“

	PL	ASS	PT Müller	PT Maier	Summe
JAN	Briefing erstellen, Vorgespräche führen	Briefings versenden, Termine koordinieren,	Briefing erstellen		
	0,5 Manntage	0,5 Manntage	0,5 Manntage	- , -	1,5 MT
FEB	Präsentationen abnehmen, auswerten	Bewirtung, Protokollführung	Präsentation	Präsentationen	
	2 Manntage	2 Manntage	1 Manntag	1 Manntag	6 MT
MÄR	Feinkonzept prüfen, überarbeiten zusammen mit Anbieter	Korrespondenz, Protokollführung, Koordination	Feinkonzept überarbeiten	Feinkonzept überarbeiten	
	3 Manntage	0,5 Manntage	2 Manntage	1 Manntag	6,5 MT
...
UM 2010	Auslastung PL 30 MT	Auslastung ASS 30 MT	Auslastung Mü 20 MT	Auslastung Ma 15 MT	80 MT

-> *Planung nach verfügbarer und / oder benötigter Kapazität*

Projektcontrolling: wesentliche Ansatzpunkte



SRH Hochschule
Heidelberg

Verbrauchsdaten: Aufwand und Manpower

- Interne Buchung / monatlicher Kosten“stellen“bericht über Auftragsnummer
- Eingangsrechnungen, interne Leistungsverrechnung, anteilige Kapazitätsdaten, Zeitaufschreibung PT
- Kontrolle durch Soll-Ist-Abgleich der (kumulierten) Verbrauchsdaten oder stichprobenbezogenen Abgleich ausgewählter Positionen

Leistungsdaten: Arbeitspakete / Termine / Zwischenergebnisse

- Soll-Ist-Abgleich zum Stichdatum (Sitzungstermine, Meilensteine, etc.)
- Fragen: Berücksichtigung der Leistungsqualität? Prüfmechanismen?

Projektcontrolling: Mögliche Massnahmen



-> **Reduktion der Leistung**, z.B.:

- Senkung in Umfang oder Qualität der Leistung, Änderung der Prioritäten, Anwendung der Pareto-Regel

-> **Reduktion des Aufwandes**, z.B.:

- Technische Alternative suchen, andere Lieferanten / Teile, „selber machen“, Teilprozesse auslagern, Arbeitspakete streichen

-> **Kapazitätserhöhung**, z.B.:

- Zusätzliche Mitarbeiter, Freistellungen, Externe

-> **Höhere Produktivität**, z.B.:

- Qualifikation PT, Experten hinzuziehen, Kommunikation / Dokumentation straffen, mehr Entscheidungskompetenzen

-> **Kürzere Durchlaufzeit**, z.B.:

- Parallele Vorgänge, weniger Entscheidungsvorlauf, höhere Bearbeitungsgeschwindigkeit, weniger Arbeitsteilung

Projekthandbuch

- Enthält i.d.R. alle Verfahrens- und Formvorschriften zum Projektmanagement im Unternehmen (incl. Formblätter)

Projektantrag

- Grundlage für Freigabe des Projekts
- Inhalt: Projektinhalte, -ziele und –kurzbeschreibung, Budget, Termine, Auftraggeber, Projektleiter, Teammitglieder

Statusbericht

- Monatlich oder zu vereinbarten festen Terminen
- Inhalt: Soll-Ist-Vergleich (verbal oder grafisch), Erreichung der Meilensteine, Sonstiges

Problembereich

- Bei Bedarf (-> Projektziele gefährdet?)
- Inhalt: Bei unvorhergesehenen Schwierigkeiten, zu deren Lösung der PL Unterstützung braucht

Änderungsantrag

- Bei Bedarf (-> Projektziele gefährdet?)
- Auch formlos, z.B. Besprechungsprotokoll mit Auftraggeber
- Inhalt: Änderung von zuvor durch den Auftraggeber freigegebenen Eckwerten (Budget, Termine, Vorgehensweisen)

Abnahmebericht

- Bei Projektabschluss
- Inhalt: Auswertung des Gesamtprojekts

Erfolgsfaktoren im Projekt



1. Ziele und Eckdaten des Projekts sind sauber definiert
2. Alle Betroffenen profitieren von der Projektumsetzung.
3. Das Projektteam hat nicht mehr als 8 Mitglieder und ist in übergreifende Regelkommunikation eingebunden
4. Es findet eine ausreichende Projektdokumentation statt; das Ablagesystem ist transparent und die notwendigen Dokumente / Informationen bei Bedarf für jeden PT jederzeit verfügbar.
5. Das Projekt ist sauber geplant (-> Puffer!) und ein Projektcontrolling findet regelmässig (-> institutionalisiert!) statt
6. Der Auftraggeber verzichtet weitgehend auf Änderung der Eckdaten während des Projektverlaufs.
7. Innerhalb des Entscheidungsgremiums sind alle notwendigen hierarchischen Kompetenzen vertreten, um schnelle und zuverlässige Entscheidungen zu bekommen.
8. Es findet ein sauberer und definitiver Projektabschluss statt.

Bitte lesen Sie:

- [Vahs](#), D. (2007): Organisation das 6. Kapitel „Prozessmanagement [...]“
- [Kirksaeter](#), J. (2007): Organisation und Intervention das 3. Kapitel „Institutionalisierte Sekundärorganisation“ sowie das 4. Kapitel „Organisationsinstrumente“

Selbstlernzeit - Übungsfragen



- 1) Inwiefern ist Regelkommunikation die Voraussetzung für Partizipation? – Erläutern Sie!
- 2) Wie könnte eine Zielvereinbarung für einen Dozenten an der FH aussehen? Welche Rolle könnten die Evaluationsergebnisse dabei spielen? Diskutieren Sie!
- 3) Welche ausser den dargestellten Tools zur Information / Kommunikation kennen Sie? Bitte erläutern!
- 4) Das Managementinformationssystem soll ja bekanntlich die aktuellen Informationsgrundlagen für Managemententscheidungen zur Verfügung stellen. Skizzieren Sie für eine ca. 100-köpfige Vertriebsmannschaft mit 3 Bereichs- und 8 Teamleitern, um welche Art von Informationen es sich hierbei handeln könnte.
- 5) Sie kennen den Aktionsplan als eine Art „Wunderwaffe“ – was genau ist damit gemeint? Wie kann man ihn einsetzen?
- 6) Sie haben derzeit eine Auseinandersetzung mit Ihrem Vermieter wegen einiger Reparaturen (z.B. Fenster schliesst nicht, Wasserhahn tropft, etc. Sie möchten, dass er die Kosten hierfür übernimmt. Bereiten Sie das Gespräch vor! (Grundstruktur / Gesprächsleitfaden)

Selbstlernzeit - Übungsfragen



- 7) In den meisten Unternehmen wird ein immer grösser werdender Anteil der Aufgaben über Projektmanagement (statt über die Instanzverantwortung der Primärorganisation) abgewickelt. Welche Konsequenzen hat dies wohl auf die Organisation, die Dienstwege, den Partizipationsgrad, ...
- 8) Ein Meilenstein ist bekanntlich ein Zwischenergebnis. A) Wieso kann ein Workshop, z.B. zum Sammeln von Lösungsvorschlägen, in diesem Sinne kein Meilenstein sein? B) Wie müsste die smarte (!) Formulierung lauten, damit das Zwischenergebnis deutlich wird?
- 9) Eine der Planungsregeln lautet: eine schlechte Schätzung (z.B. Zeitbedarf für eine Tätigkeit) ist besser als gar keine. Wie aber kommt man zu vernünftigen Zeitschätzungen für a) Erstellung eines Konzepts, b) das Finden geeigneter Anbieter, c) die Durchführung einer Mailing-Aktion Flyer-Versand.
- 10) Lösen Sie die nachstehende Aufgabe, Fallbeispiel Tag der offenen Tür.

Selbstlernzeit – Projektplanung und -umsetzung



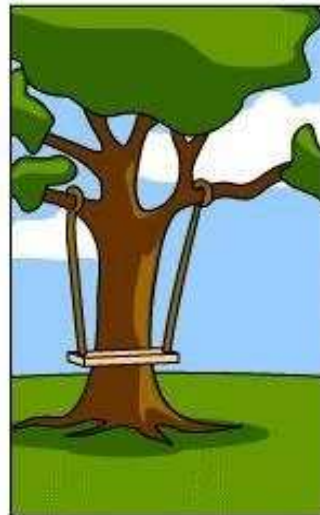
Sie planen einen Tag der offenen Tür für die Hochschule, um neue Studierende zu gewinnen. Sie haben für die Vorbereitung 3 Monate Zeit. Etwa 500-800 Gäste sollen kommen, und es wurde Ihnen ein ausreichendes Budget zugesagt.

1. Erstellen Sie eine Stoffsammlung zu möglichen Aktivitäten! - Nach welche Kriterien gliedern Sie Ihren Projektstrukturplan?
2. Erstellen Sie eine Grobplanung: Was sind Ihre Meilensteine (ca. 5)? - Wie könnte eine Darstellung im Balkendiagramm aussehen?
3. Wie sieht Ihr Projektcontrolling aus? Skizzieren Sie!
4. Dito: Projektdokumentation.
5. Worauf achten Sie besonders in der Vorbereitung dieses Tages, d.h. was sind für Sie die erfolgskritischen Faktoren?
6. Evaluation: Wie messen Sie (ggf. stufenweise) die erzielten Ergebnisse dieses Tages?
7. Entwerfen Sie eine Standardagenda für die Projektkommunikation!

Das Letzte



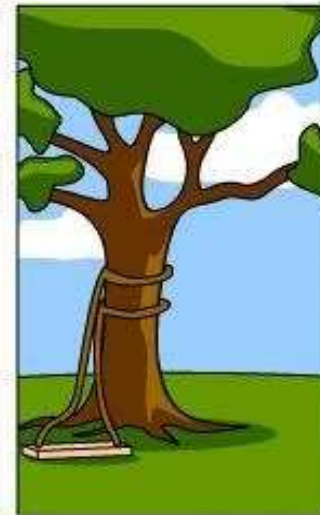
How the customer explained it



How the Project Leader understood it



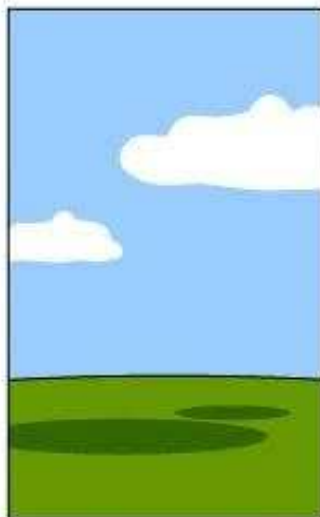
How the Analyst designed it



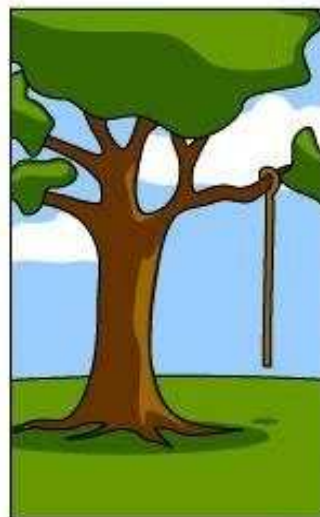
How the Programmer wrote it



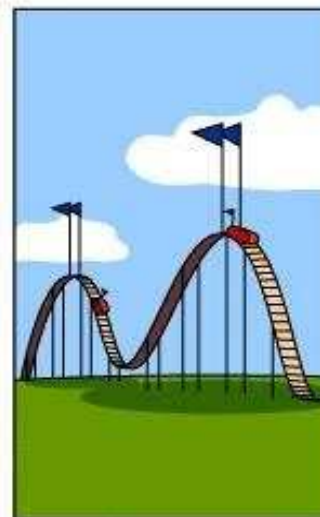
How the Business Consultant described it



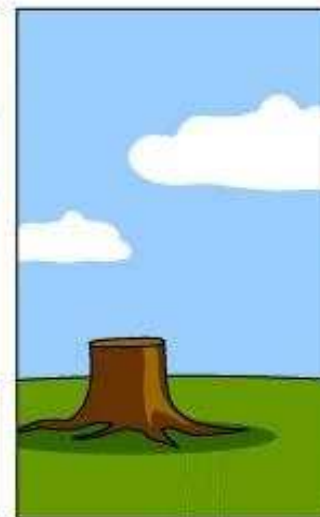
How the project was documented



What operations installed



How the customer was billed



How it was supported



What the customer really needed