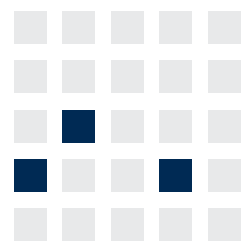




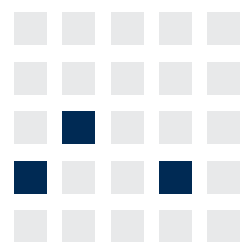
Management von GPM-Projekten

VL 03, Geschäftsprozessmanagement, WS 25/26

Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gronau



Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
Prozesse und Systeme
Universität Potsdam



Chair of Business Informatics
Processes and Systems
University of Potsdam

Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gronau
Lehrstuhlinhaber | Chairholder

Mail August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam | Germany
Visitors Digitalvilla am Hedy-Lamarr-Platz, 14482 Potsdam
Tel +49 331 977 3322

E-Mail ngronau@lswi.de
Web lswi.de

Lernziele

Leitfrage: *Wie wird ein Projekt zur Verbesserung der Geschäftsprozesse im Unternehmen geplant und gesteuert?*

- Was versteht man unter einem Projekt und durch welche Charakteristika zeichnet es sich aus?
- Was ist Projektmanagement und was sind die Aufgaben des Projektmanagements?
- Welche Bestandteile gehören zu der Thematik Projektorganisation und welche Formen der Projektorganisation gibt es?
- Wie plant man ein Projekt?
- Was versteht man unter den Begriffen Gantt Plan und Netzplan?
- Was gehört zum Projektinformationswesen?
- Welche Maßnahmen der Projektsteuerung und Projektüberwachung gibt es?

Hörsaal-Quiz - Recap zweite Vorlesung

Öffnet die App über den QR-Code oder den Link:



<https://quiz.lswi.de/>

pwd: gpm2020



Wesen eines Projektes

Aufgaben des Projektmanagements

Organisation und Formen eines Projektes

Formen der Projektorganisation

Planung eines GPM-Projektes

Schätzung des Aufwands

Projektinformationswesen

Charakteristika von Projekten

Projekte sind Vorhaben, die im Wesentlichen

- einmalig sind,
- komplex in ihrem Umfang sind,
- eine Zielsetzung verfolgen,
- einen definierten Anfang und ein definiertes Ende haben,
- von Konkurrenz um Ressourcen geprägt sind und
- an denen mehrere Personen und/oder Stellen verschiedener Bereiche teilnehmen,
- für die ein spezieller Auftrag vorliegt und
- für die eine eigene Organisationsform geschaffen wurde.

Beispiele für GPM-Projekte



Verbesserung des Marketing bei einem Musikverlag

- Integration von Business Analytics in die Geschäftsprozesse



Vorbereitung einer ERP-Auswahl bei einem kommunalen Betrieb

- Erhebung der Prozesse
- Anforderungen an das neue ERP-System



Effizienzsteigerung bei der Fahrradmontage

- Ermittlung nicht wertschöpfender Tätigkeiten
- Verdoppelung der Effizienz um Faktor 2



ERP-Einführung bei einem Hersteller von Modulgebäuden

- Wieviel EUR kosten die gegenwärtigen Prozessineffizienzen?

Für nahezu alle Verbesserungen des Geschäfts ist GPM notwendig.

Definition des Projektmanagements

Projektmanagement (DIN 69 901)

- Gesamtheit aller Führungsaufgaben, Mittel und Organisationen, die für die erfolgreiche Projektabwicklung notwendig sind

Auslöser

- Technologischer, wirtschaftlicher und sozialer Wandel
- Einschränkung durch Hierarchieebenen
- Überforderung der Linienorganisation
- Zusammenschluss von Personen aus unterschiedlichen Fachbereichen und Arbeitsteilung

Projektmanagement muss in allen Phasen eines GPM-Projektes durchgeführt werden.



Wesen eines Projektes

Aufgaben des Projektmanagements

Organisation und Formen eines Projektes

Formen der Projektorganisation

Planung eines GPM-Projektes

Schätzung des Aufwands

Projektinformationswesen

Zieldefinition

Zu dokumentierende Parameter

- Umfang des Projektes
- Geplante Dauer
- Projektspezifische Besonderheiten
- Komplexitätstreiber
- Schwierigkeit
- Bedeutung
- Risiko
- Kontinuität und Intensität
- Organisations- und Führungsverständnis

Zieldefinition

Beispiel

Ziele Unternehmensentwicklung

Produktsortiment

Kategorie	2017		2023
	Umsatz- anteil %	Stück	Stück
Fahrräder	35	14.300	30.000
Fahrrad- teile	47	1.400.000	2.000.000
Fahrrad- zubehör		800.000	1.500.000
Bekleidung	18	298.000	600.000

Fahrräder

Kategorie	Stück 2017	Besonderheiten
Renn- und Cross	7.600	Fertigungsaufwand relativ gering (30 ET)

Maßnahmen zur Zielerreichung und Anforderungen für die Informationssysteme

Maßnahme	Anforderungen Informationssysteme
Wachstum Online / Online Marketing	- Integration des Produktsortiments in Webshop - Verfügbarkeit von Standardschnittstellen zu Webshops - Integration für die Planung und Vermarktung relevanter Aspekte (u.a. Liefertermine auch für konfigurierte Produkte)
Komplettträder (Serienfertigung im Einsteigersegment)	- Abbildung unterschiedlicher Methoden zur Produktionsplanung (u.a. Werkstatt und Serienfertigung) - ggf. Abbildung von Taktung in der Produktion
Textilien	- Variantenmanagement (Zuordnung zu Merkmalen) - Zubehörartikel (passende Auswahl von Artikeln auf Basis von Merkmalen)
Eigenmarken Zubehör	- Berücksichtigung unterschiedlicher Bestellzyklen für Eigenmarken und Fertigungszukaufteilen

Neben den Produktabsatzzielen ist der Ausba

Die Informationssysteme stellen einen wesentlichen Baustein für die Erreichung der Ziele dar.

Entwurf Zieldefinition

- XXX beabsichtigt, im Jahr 2018 ein neues ERP-System einzuführen. Das System soll maßgeblich dazu beitragen, die Effizienz der logistischen und kundenbezogenen Prozesse zu erhöhen, den Verkauf morgenstarker Artikel zu fördern und das Umsatz- und Ertragswachstum bei XXX zu sichern.
- Insbesondere soll der hohe Aufwand für die Pflege der Altanwendungen deutlich reduziert und die Zusammenarbeit zwischen CRM, ERP und Webshop deutlich verbessert werden.
- Als Projektleiter auf Seiten XX fungiert Herr XXX. Die Auswahl soll im April 2018 abgeschlossen werden, um unmittelbar danach mit der Einführung beginnen zu können. Gewünschter Starttermin für das neue ERP-System ist der 1.1.2019.

Aufgaben des Projektmanagements

Gemäß dem Project Management Institute (PMI):

- **Integration:** Koordination der richtigen Funktionsweise aller Projektelemente
- **Geltungsbereich:** Beschreibung und Sicherstellung genau der notwendigen Projektarbeiten
- **Zeit:** Sicherstellung des termingerechten Projektablaufs
- **Kosten:** Sicherstellung der Einhaltung des vorgegebenen Budgetrahmens.
- **Qualität:** Das Projekt soll die geplanten Anforderungen erfüllen.
- **Human Resources:** Personaleinsatzplanung und Personalführung
- **Kommunikation:** Sicherstellung des Projektinformationswesens
- **Risiken:** Identifikation und Analyse von Risiken sowie Ergreifen von Maßnahmen gegen Risiken sowie
- **Beschaffung** von Waren und Dienstleistungen.



Wesen eines Projektes

Aufgaben des Projektmanagements

Organisation und Formen eines Projektes

Formen der Projektorganisation

Planung eines GPM-Projektes

Schätzung des Aufwands

Projektinformationswesen

Mitglieder der Projektorganisation

Projektleiterin bzw. Projektleiter

- Kontrolle der Zielerreichung

Projektteam

- Funktionsorientierte Arbeitsgruppe
- Geprägt durch intensive wechselseitige Beziehungen
- Erzielt das Projektergebnis

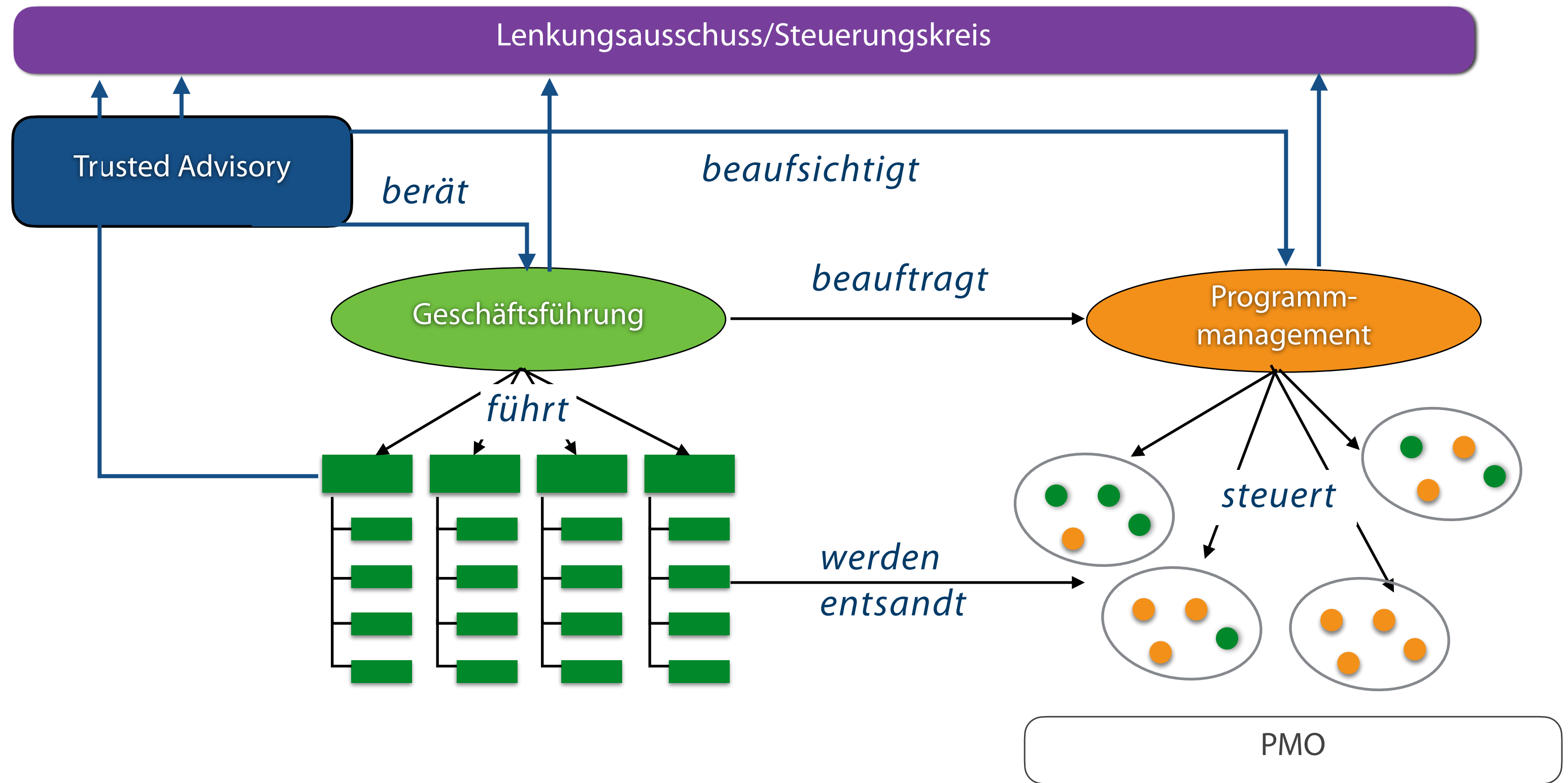
Projektlenkungsausschuss

- Temporäres projektbegleitendes Gremium
- Berichtsinstanz für Projektleiter und Projektteam
- Zusammenfassung von Entscheidungs- und Verantwortungsträgern

Weitere Projektgremien

- Workshop
- Konferenz

Weitere Mitglieder der Projektorganisation



Das Project Management Office (PMO) sorgt für die korrekte Anwendung des Geschäftsprozessmanagements.

Aufgaben der Projektleitung

Projektauftrag

- Projektziel formulieren
- Vereinbarte Ziele festschreiben
- Ziele auf Realisierbarkeit prüfen
- Genehmigung vom Auftraggeber einholen

Projektcontrolling

- Einführung eines Planungs- und Informationssystems
- Sicherstellen der Informationsversorgung
- Kontinuierliche Information des Auftraggebers

Projektorganisation

- Festlegung Aufbauorganisation
- Festlegung Ablauforganisation
- Projektgruppe strukturieren
- Mitglieder bestimmen

Projektmanagement

- Führung der Mitarbeiter
- Entscheidung über Lösungsalternativen
- Koordination aller Beteiligten

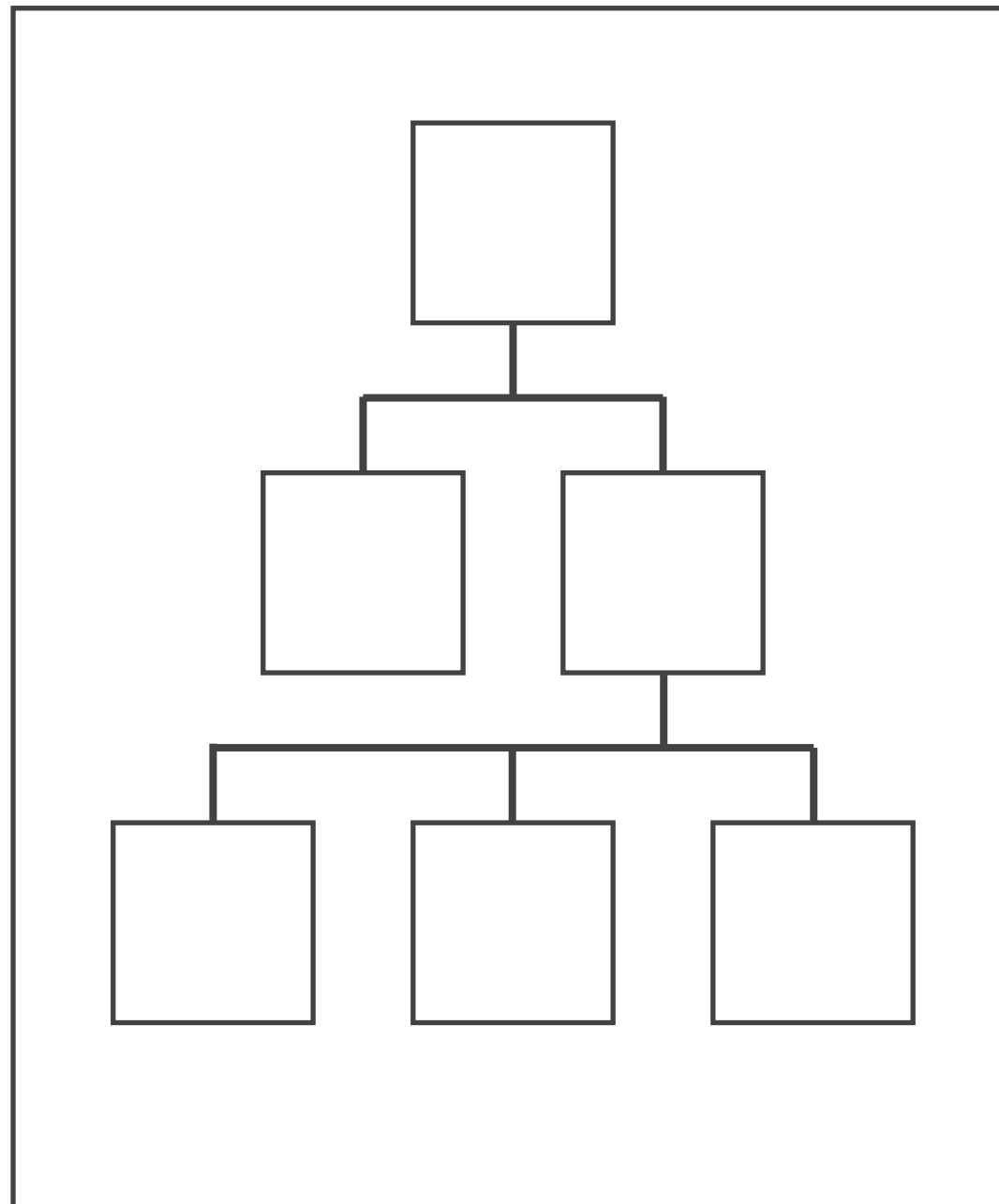
Projektsteuerung

- Termine und Kosten planen und Überwachen
- Ressourcen beschaffen
- Aufgaben delegieren
- Vergabe von Teilaufgaben

Kann der Projektleiter nicht alle Aufgaben allein übernehmen, ist ein Trusted Advisor hinzuzuziehen.

Informationswege in einem komplexen Projekt

Linienorganisation



Projektauftrag

Steuerung

Organisation

Wandel

Innovation

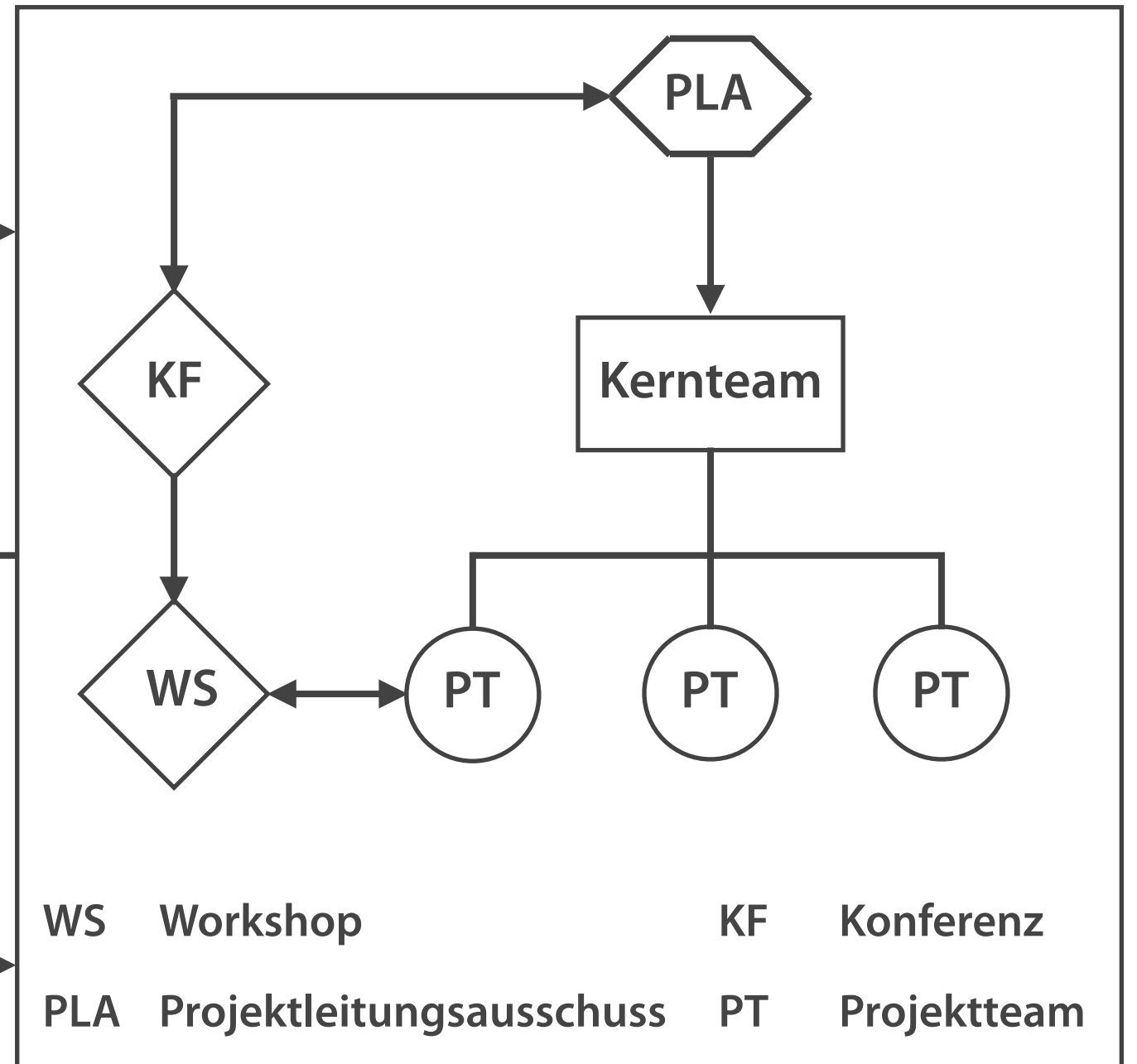
Hilfestellung

Informationslieferung

Mitwirkung

Mitentscheidung

Projektorganisation





Wesen eines Projektes

Aufgaben des Projektmanagements

Die Organisation eines Projektes

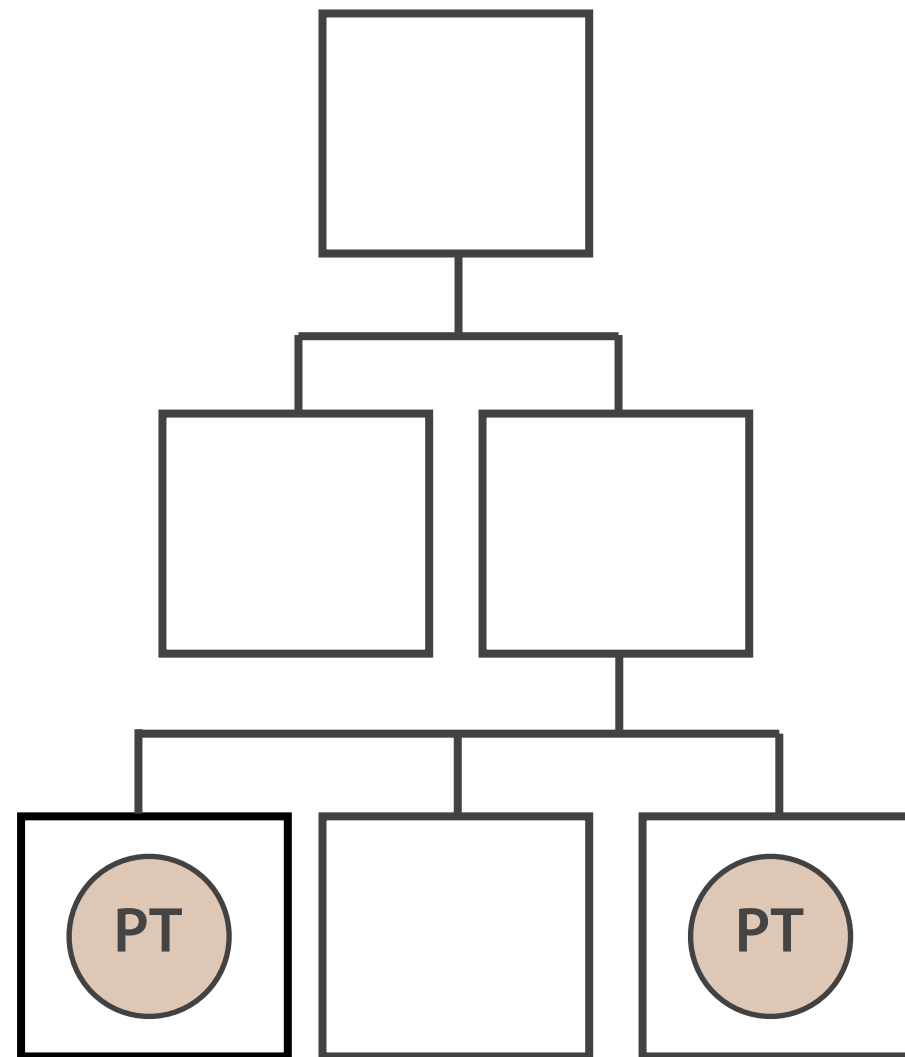
Formen der Projektorganisation

Planung eines GPM-Projektes

Schätzung des Aufwands

Projektinformationswesen

Kleinste Projektform



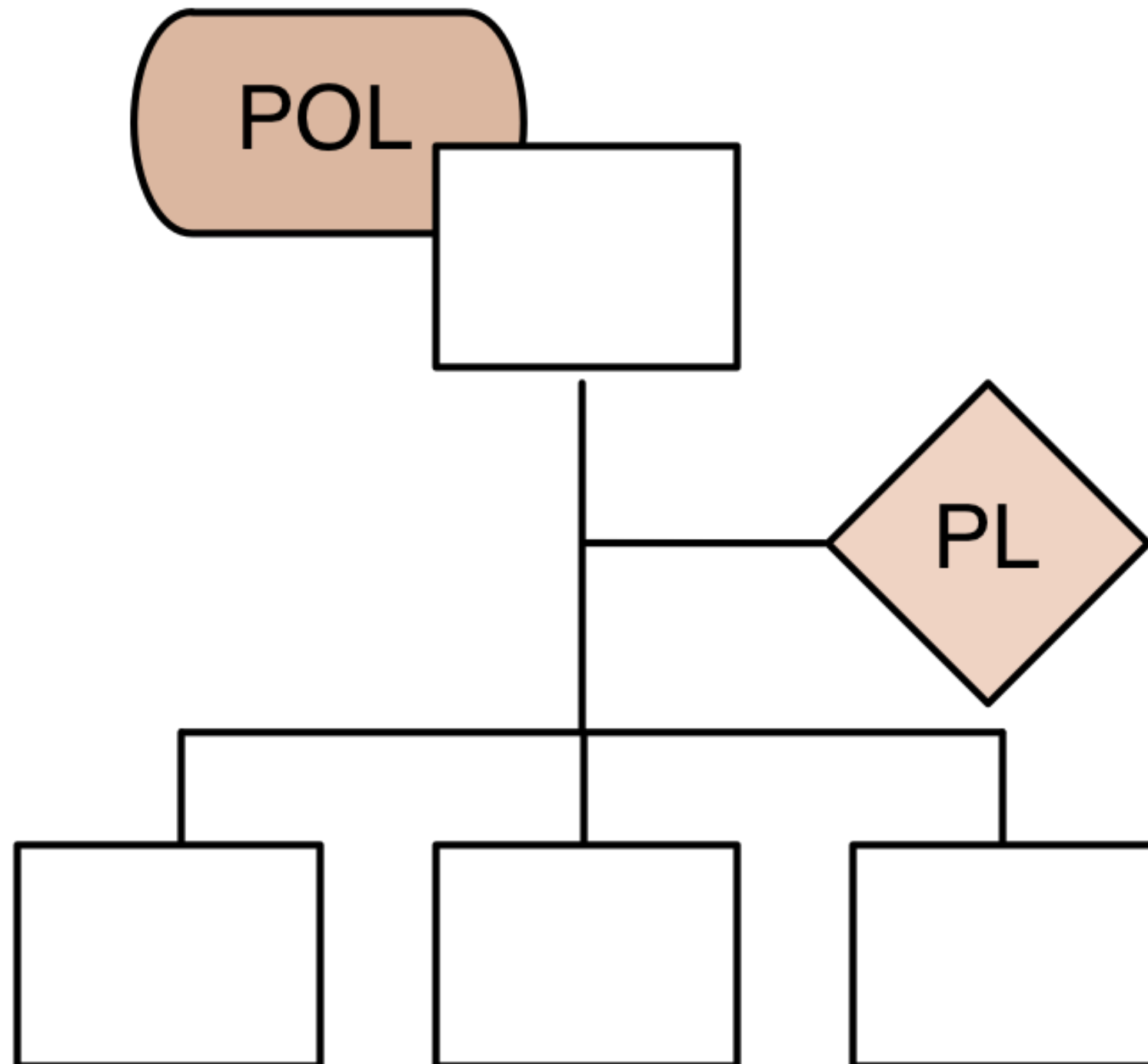
Legende

PT: Projektteam

Kleinste Projektorganisationsform

- Durchführung in der Linie
- Keine Veränderung des bestehenden Organisationsgefüges
- Nach Projektabschluss keine Versetzung oder Entlassung der MA erforderlich
- Nur bei kleinen Projekten anwendbar

Stabsprojektorganisation



Merkmale

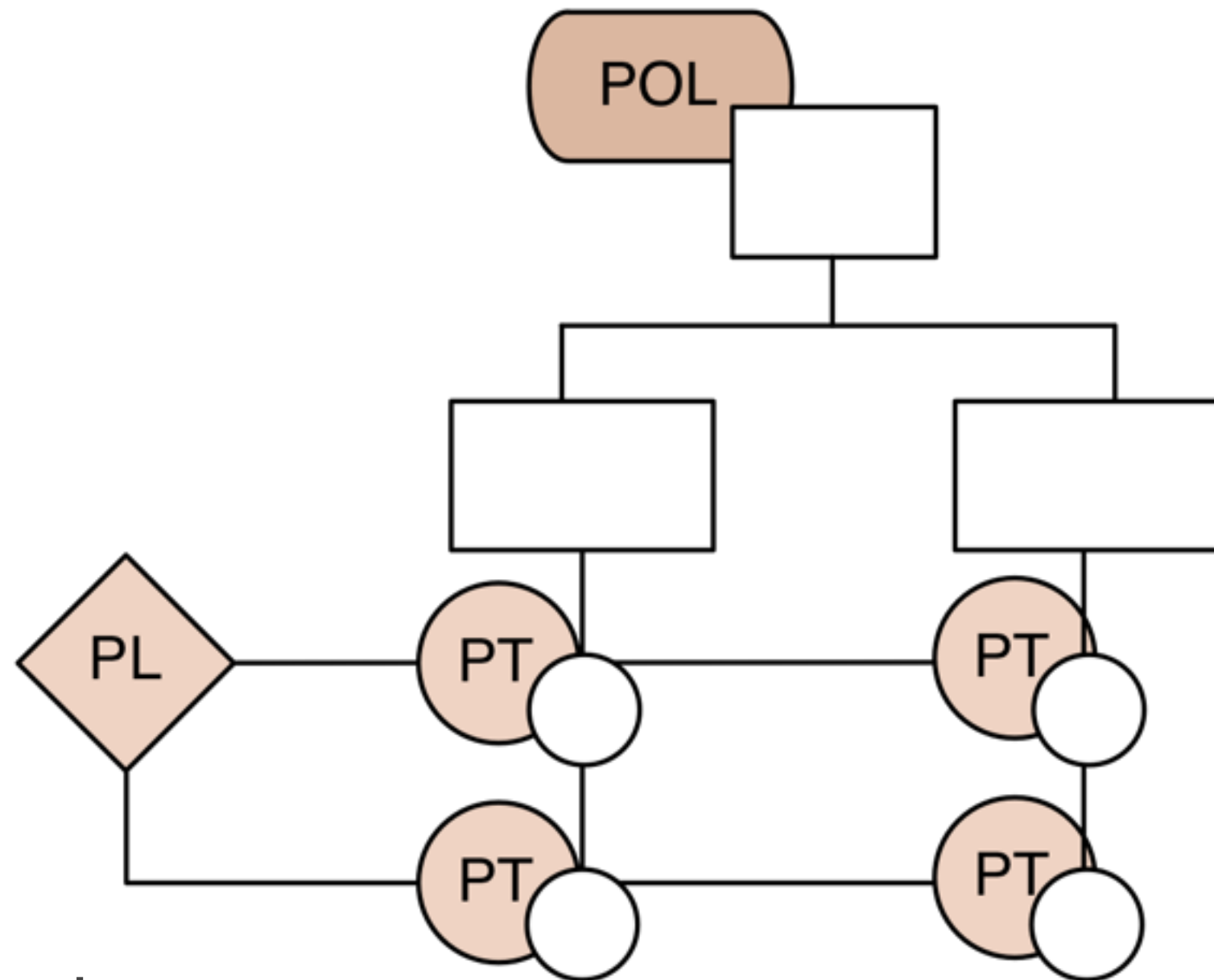
- Keine Neuschaffung von Stellen
- Keine Probleme bei Projektabschluss
- Stab besitzt keine Weisungs- und Entscheidungsbefugnis
- Informelle Einflussmöglichkeiten

Legende

POL: Oberste Leitung/(Linienorganisation)

PL: Projektleiter

Matrixprojektorganisation



Legende

POL: Oberste Leitung (Linienorganisation)

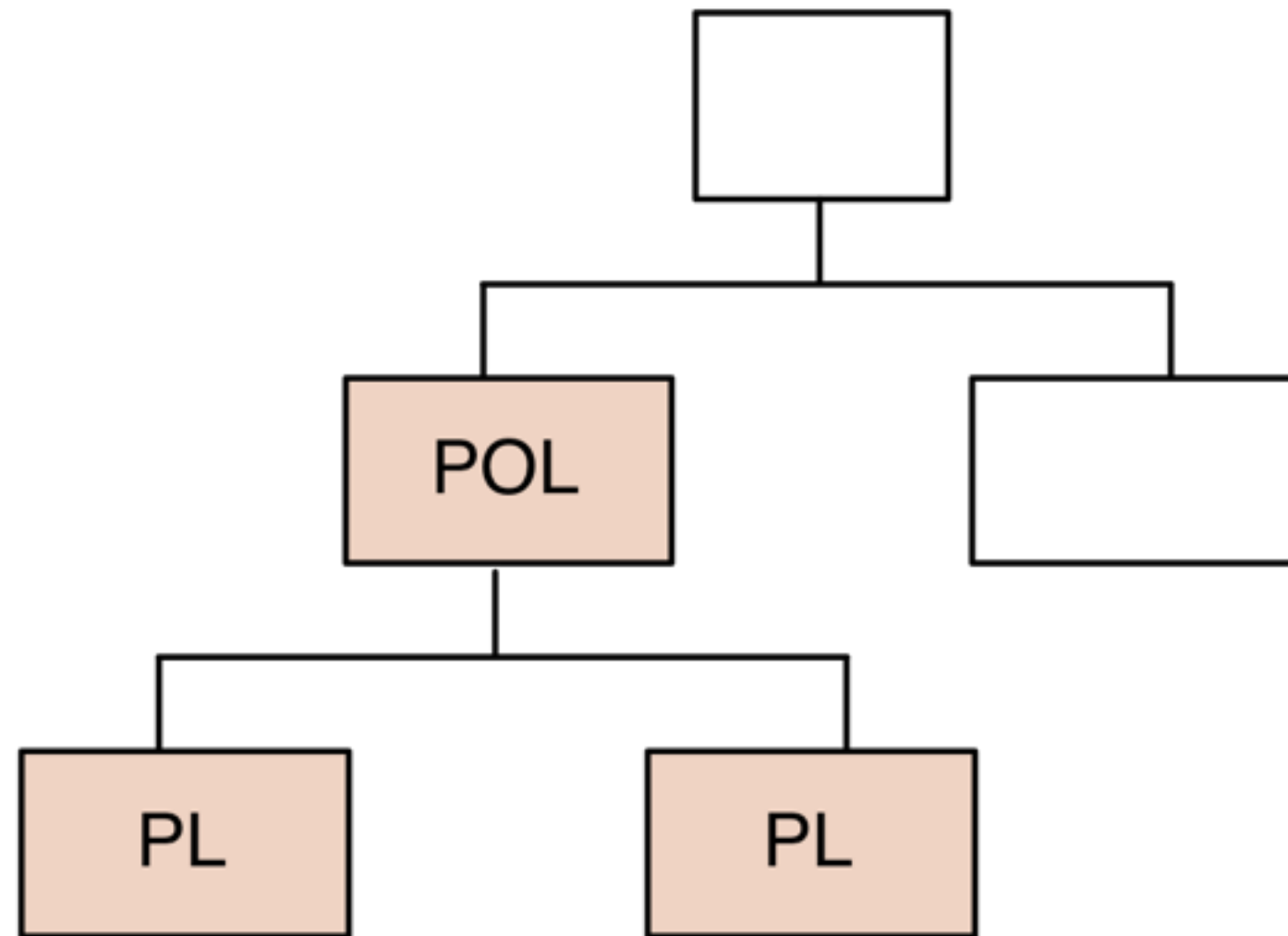
PL: Projektleiter

PT: Projektteam

Merkmale

- Mitarbeiter verbleiben auf Stellen
- Disziplinarische Unterstellung bei bisherigen Vorgesetzten
- Projektbezogene fachliche Weisungsbefugnis und Verantwortung durch Projektleiter
- Aufwändige organisatorische Regelungen

Organisation als projektorientierter Teilbereich



Merkmale

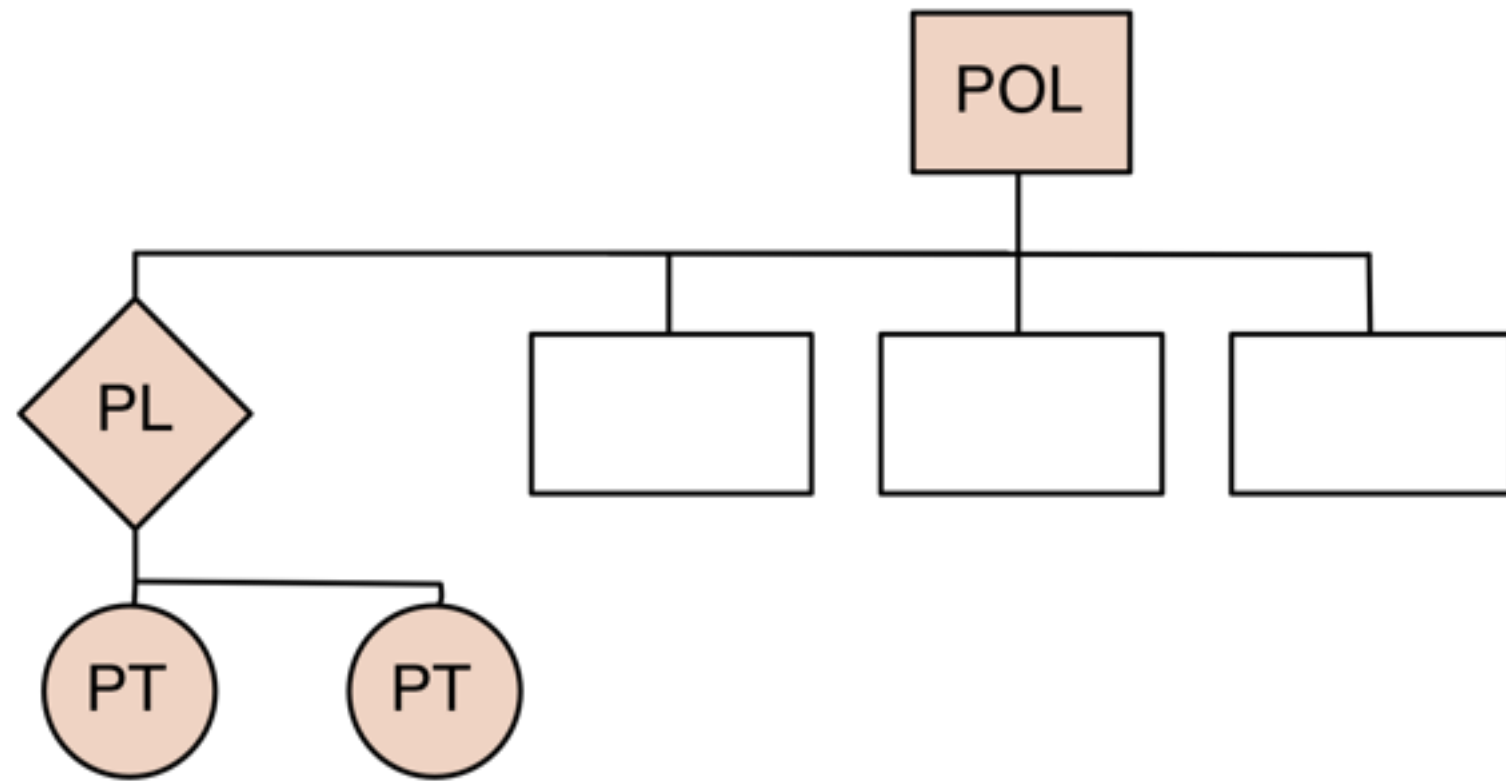
- Vorstufe zur reinen Projektorganisation
- Projekteinheiten werden in der Linie integriert
- Ressourcenkonkurrenz entfällt aufgrund hauptamtlich durchführbarer Projektaufgaben
- hoher Grad an Professionalisierung innerhalb des Teilbereichs, jedoch fehlende interdisziplinäre Knowhow-Bündelung

Legende

POL: Oberste Leitung (Linienorganisation)

PL: Projektleiter

Reine Projektorganisation (Task Force)



Merkmale

- Alleinige Ausrichtung auf das Projektziel
- Kurze Kommunikationswege
- Wiedereingliederung der Projektmitglieder nach Projektabschluss

Legende

POL: Oberste Leitung (Linienorganisation)

PL: Projektleiter

PT: Projektteam

Es gibt nicht DIE Projektorganisationsform.

Es müssen immer Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen werden.

Auswahl einer geeigneten Projektorganisationsform

Auswahlbeeinflussende Faktoren

- Struktur der bereits vorhandenen Organisationsformen
- Größe und Dauer des Projektes
- Bedeutung für das Unternehmen
- Notwendigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen
- Projektrisiko, bezogen auf die Erreichung des Projektergebnisses sowie die Einhaltung von Terminen und Kosten
- Verfügbarkeit von Ressourcen im Unternehmen
- Bereits vorliegenden Erfahrungen mit Projektorganisationsformen
- Anzahl von Projekten, die gleichzeitig in einer Organisationseinheit durchgeführt werden

Hörsaal-Quiz - Recap erste Vorlesungshälfte

Öffnet die App über den QR-Code oder den Link:



<https://quiz.lswi.de/>

pwd: gpm2020



Wesen eines Projektes

Aufgaben des Projektmanagements

Organisation und Formen eines Projektes

Formen der Projektorganisation

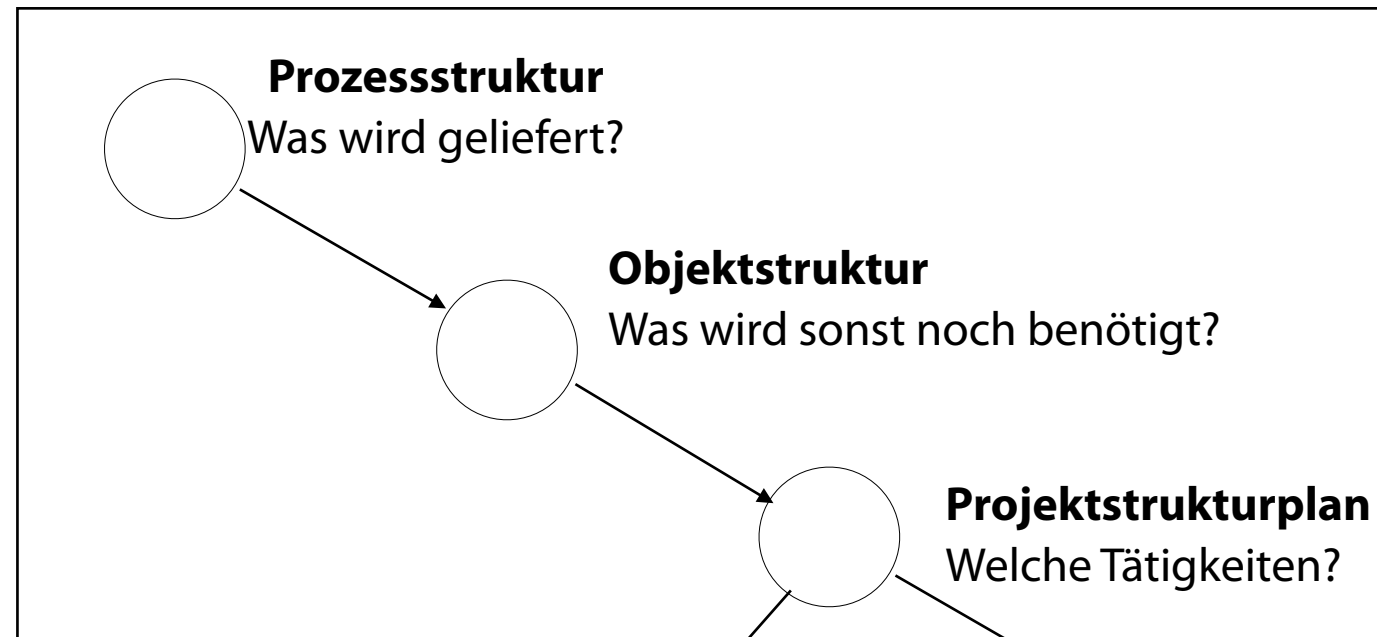
Planung eines GPM-Projektes

Schätzung des Aufwands

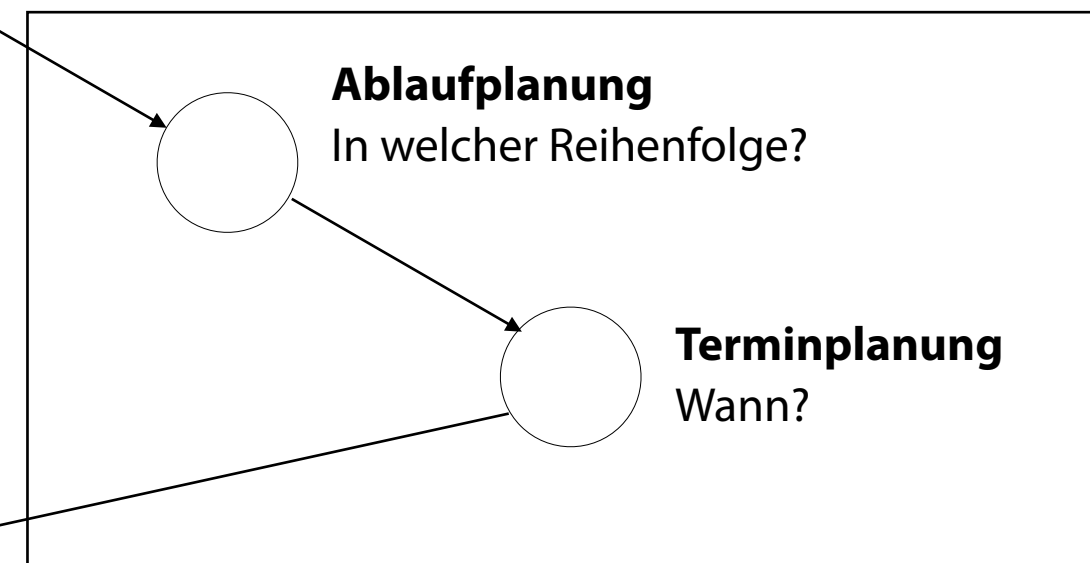
Projektinformationswesen

Ablauf der Projektplanung

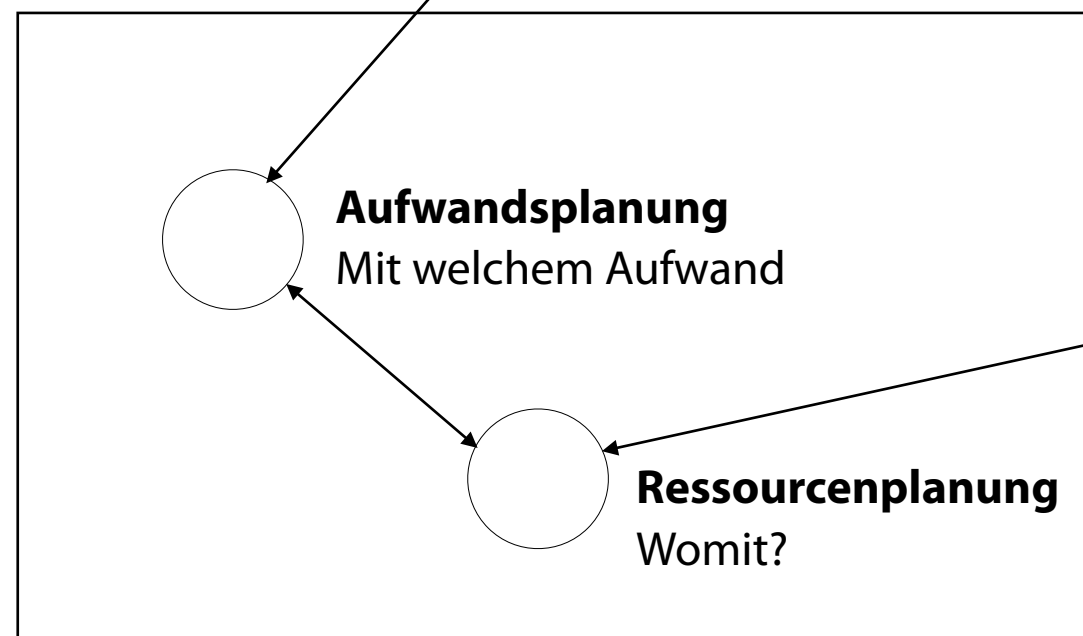
1. Projektstruktur



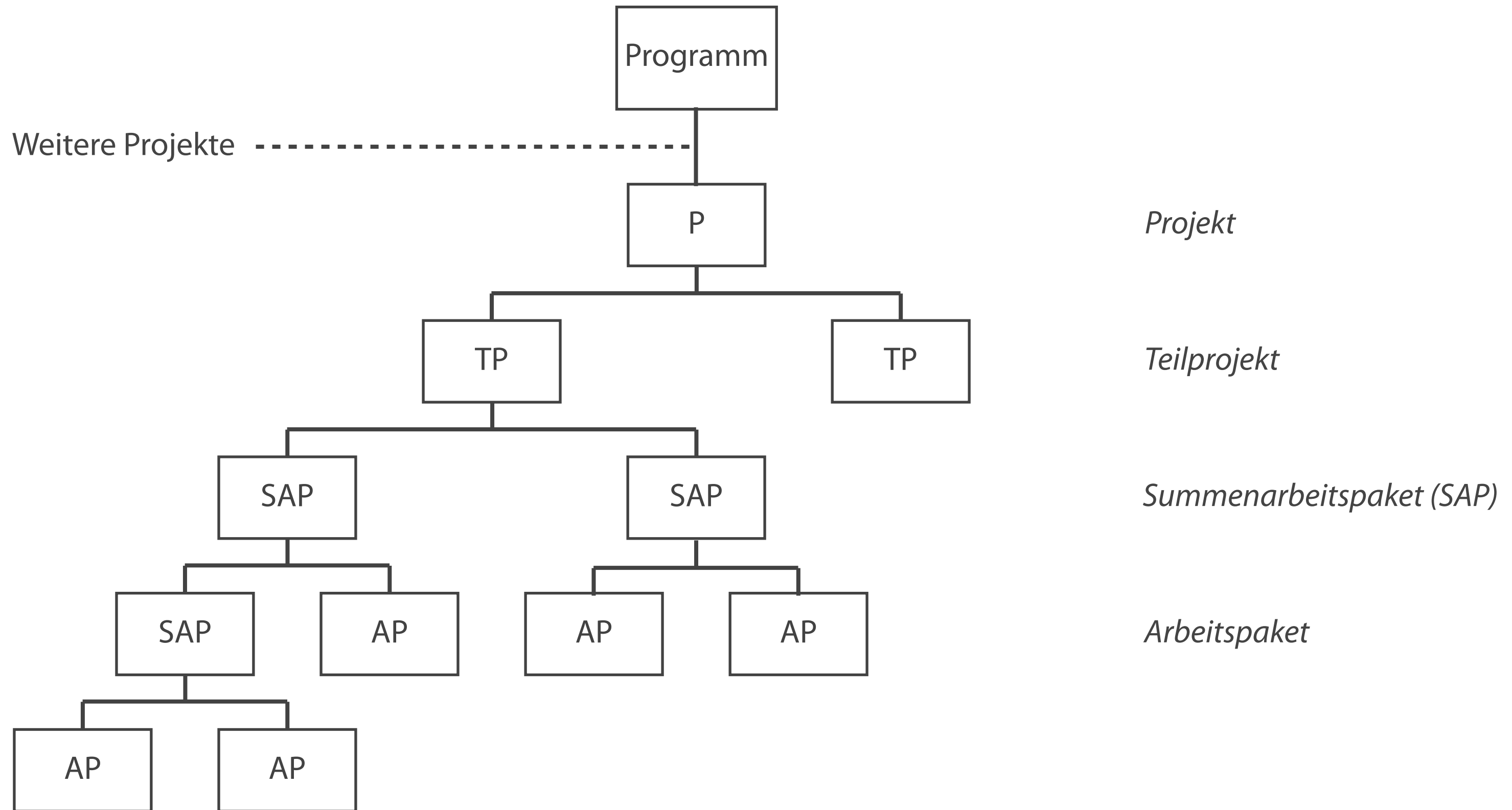
2. Zeitlogische Planung



3. Kapazitätsplanung



Strukturierung der Projektaufgabe: Projektstrukturplan



Merkmale eines Gantt-Plans

Definition

- Engl. Bar Chart, Gantt Chart
- Zeitlich normierte Darstellung des Projektablaufes
- Visualisierung der Ablaufstruktur der Arbeitspakete

Vorteile

- Ermöglichung der intuitiven Terminplanung
- Proportionale Darstellung der Dauer von Vorgängen

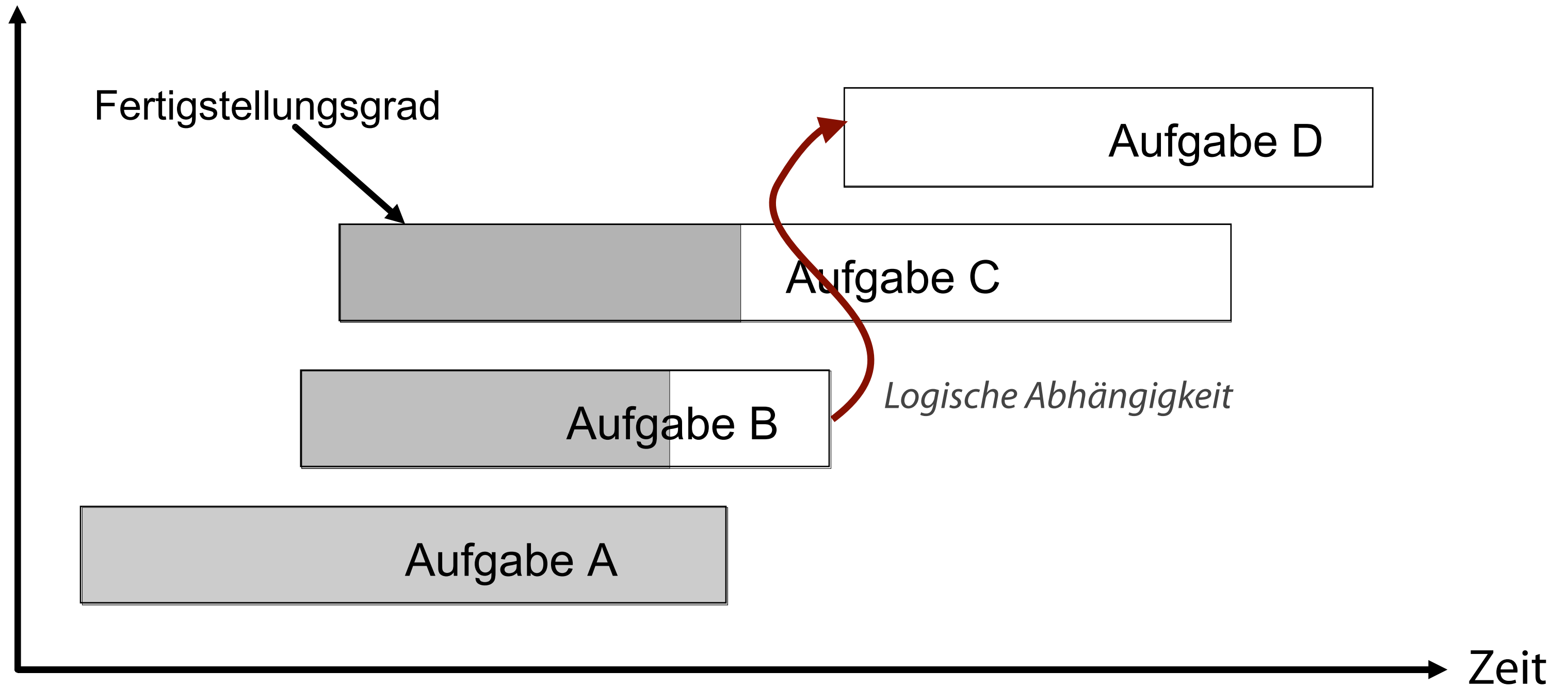
Nachteile

- Kann bei komplexen Projekten unübersichtlich werden
- Nur bedingte Darstellung von Abhängigkeiten

Der Gantt-Plan dient als zentrales Instrument der Projektplanung.

Gantttdiagramm als einfaches Planungsinstrument

Aufgaben-ID



Merkmale eines Netzplans

Definition

- Logisch strukturierte Darstellung des Projektablaufs
- Graphische oder tabellarische Darstellung von Abläufen und deren Abhängigkeiten (Zeitinformation nur in den Beschriftungen)
- Auf Balkendiagrammen (Gantt Chart) abbildbar

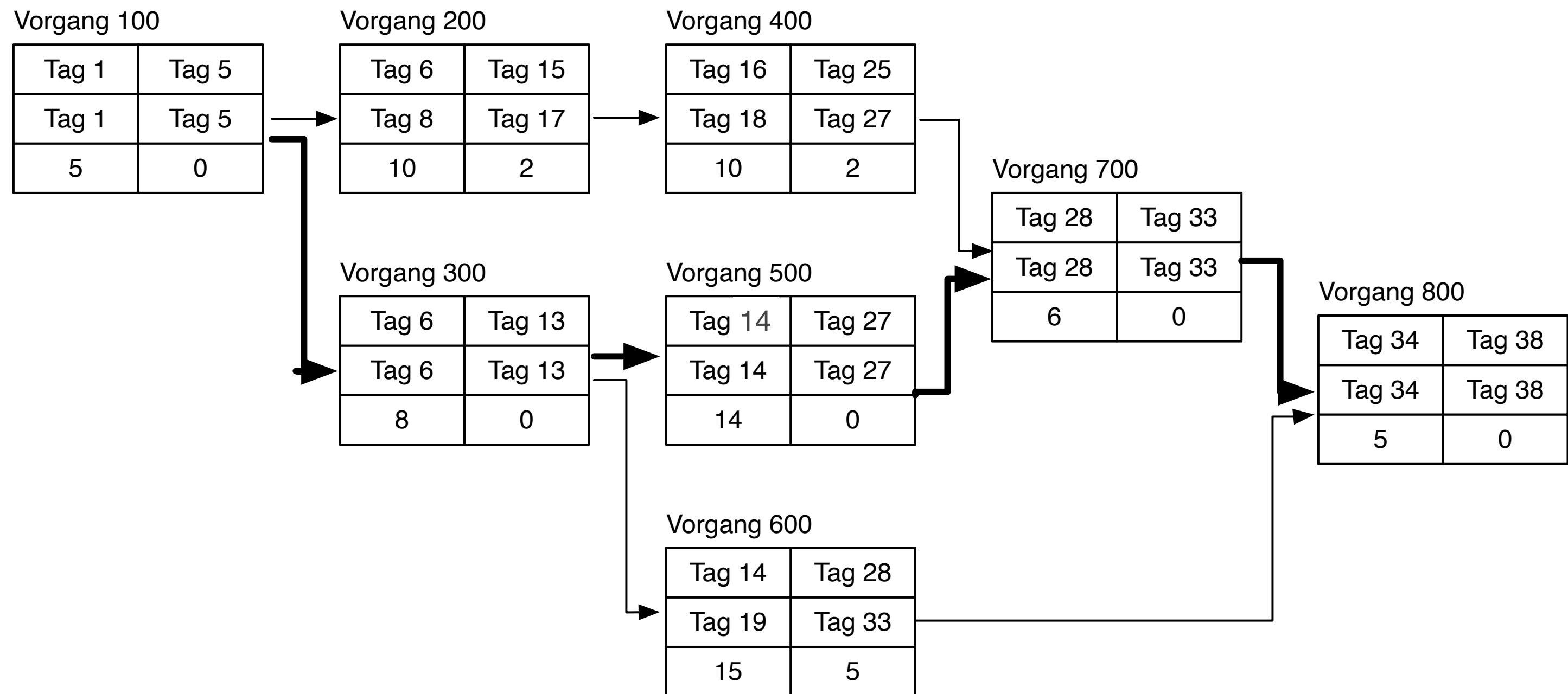
Techniken

- Critical-Path Method (CPM)
- Programm Evaluation and Review Technique (PERT)
- Metra-Potential-Methode (MPM)

Vor- und Nachteile

- + Durchdenken des Projektverlaufes schon vor Beginn, Anschaulichkeit, Übersicht
- + Kontrolle über die Vollständigkeit der Planung
- Zu hoher Detaillierungsgrad - hoher Kontrollaufwand
- Hoher Abstraktionsgrad - Verständnisprobleme für Anwender

Beispiel eines Netzplans mit Zeitangaben



Frühester Anfang	Frühestes Ende
Spätester Anfang	Spätestes Ende
Dauer	Pufferzeit

➔ Kritischer Pfad



Wesen eines Projektes

Aufgaben des Projektmanagements

Organisation und Formen eines Projektes

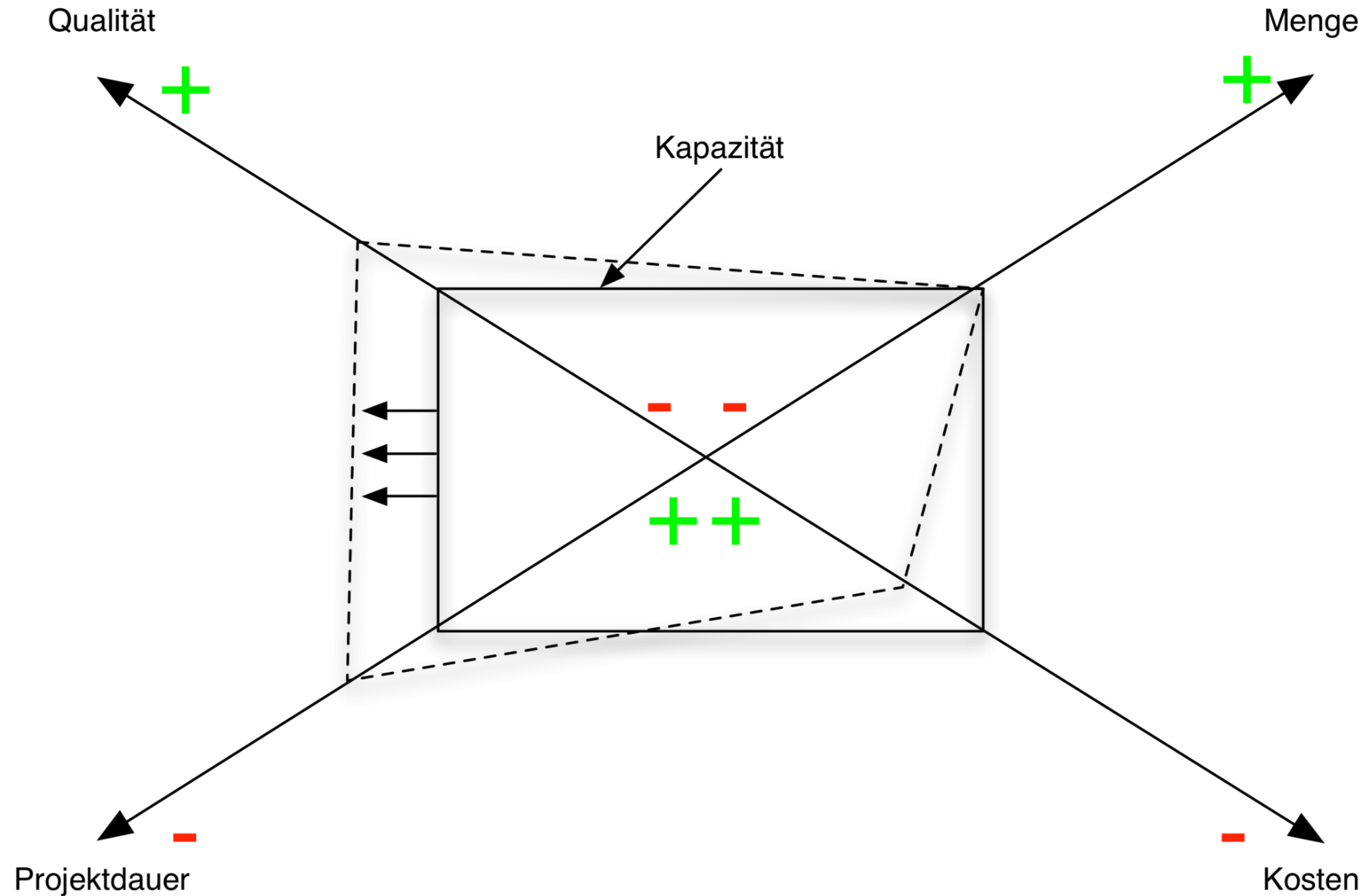
Formen der Projektorganisation

Planung eines GPM-Projektes

Schätzung des Aufwands

Projektinformationswesen

Einflüsse auf den Projektaufwand



Aufwandsschätzung

Chance

- Grundlage für Termin- und Kapazitätsplanung zu schaffen
- notwendige Angaben für Investitionsentscheidungen zu ermitteln
- Unrentable Projekte frühzeitig zu erkennen und einzustellen, sehr rentable Projekte frühzeitig zu fördern

Probleme

- Schwer quantifizierbare Risiken
- Veränderte Randbedingungen
- Zieldefinition gerade am Projektanfang ungenau
- Hohe Unsicherheit in frühen Projektphasen
- Schätzung oft unter Zeitdruck
- Aufwendige Schätzverfahren oft nicht möglich
- Ersatz fehlender Informationen durch Annahmen

Eine gute Vorbereitung ist elementar für die Schätzung und Nachschätzen bzw. aus Projekterfahrungen lernen ist ein stetiger Kreislauf während des Projekts

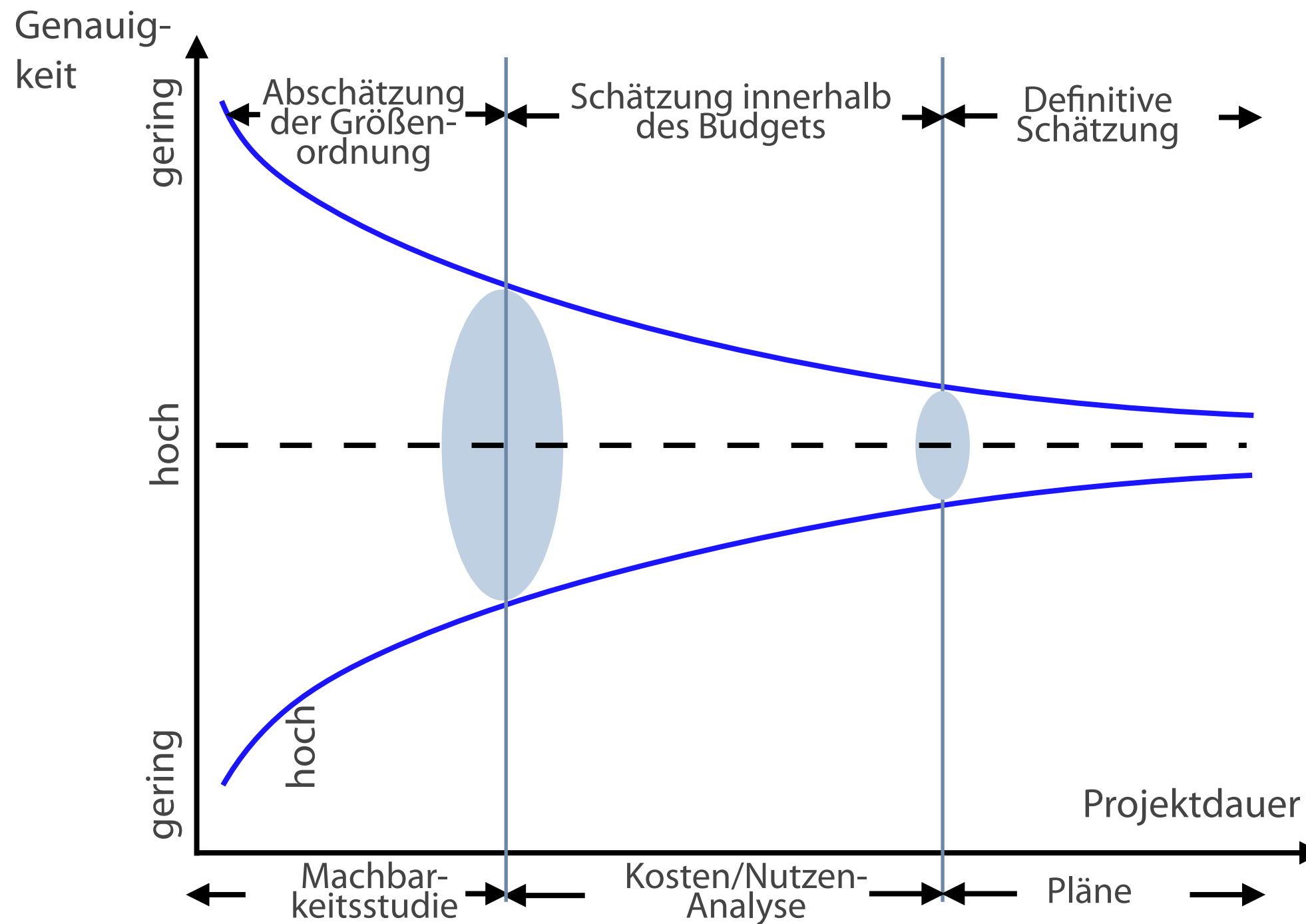
Einflussfaktoren bei einem IT-Projekt

Technologie	Produkt	Entwicklungsprozess	Ressourcen
Entwicklungsumgebung	Leistungsumfang	Ablauforganisation	Verfügbarkeit von Hardware und Software
Hardware	Qualität	Vorgehensmodell	Kosten
Software	Komplexität	Ziele	Personalverfügbarkeit und -kosten
Technische Zwänge	Projekttyp	Projektlaufzeiten	Projektlaufzeit
Tools	Gesetzliche Auflagen	Abhängigkeiten von Dritten	Gesamtbudget

Es gilt: Je mehr Informationen über das Projekt vorliegen, desto genauer wird die Schätzung.

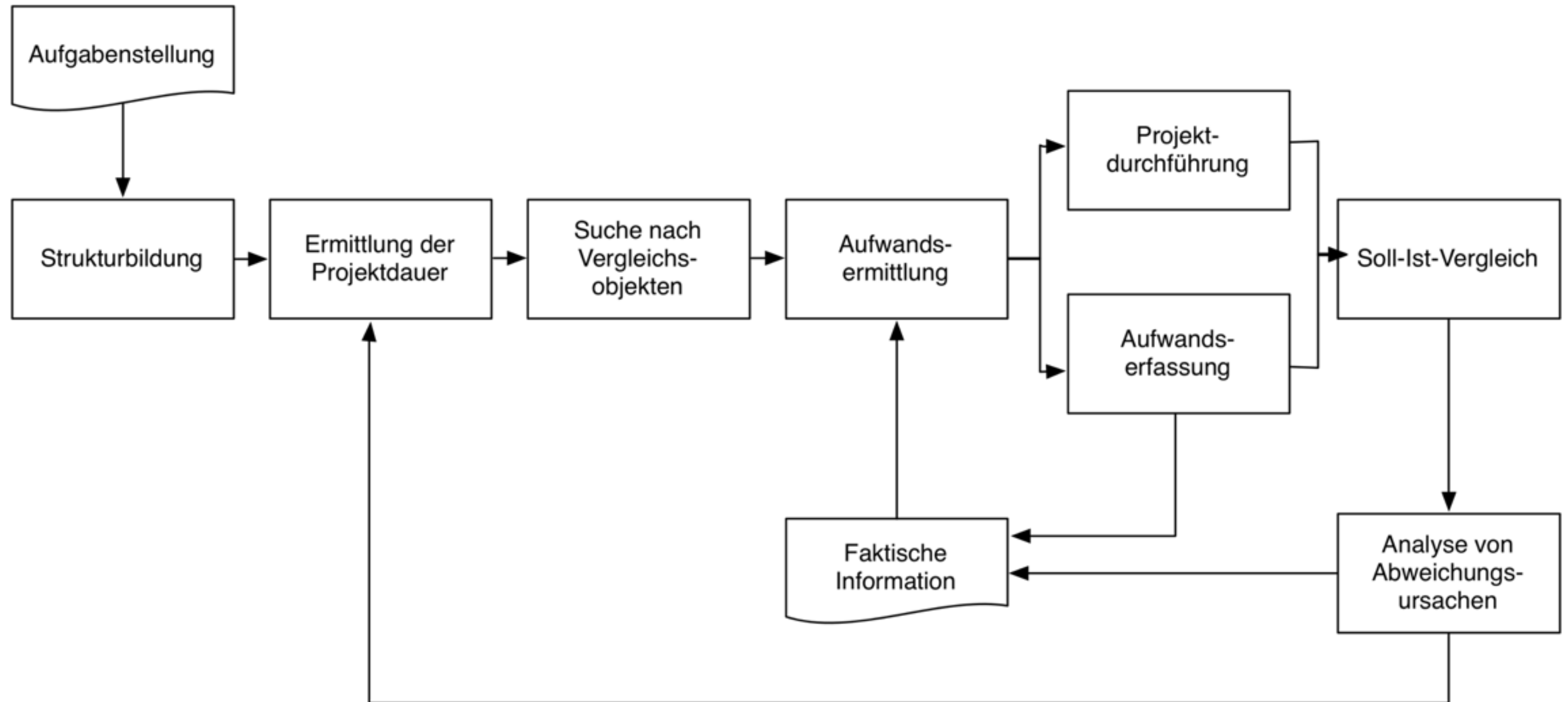
Entwicklung der Schätzgenauigkeit von Projekten

„Der Korridor der Unsicherheit“



Je weiter das Projekt voranschreitet, desto kleiner ist der Abweichungsfehler bei der Schätzung. Es ist schwierig, den optimalen Schätzzeitpunkt zu finden

Aufwandsschätzung



Verfahren zur Aufwandsschätzung

Analogiebasierte Verfahren

- Basis: System von Faktoren, die den Projektaufwand wesentlich beeinflussen
- Vergleich des zu schätzenden Projektes mit vergangenen Projekten mit ähnlichen Voraussetzungen und Anforderungen
- Entscheidung, welcher Aufwand im Gegensatz zum Vergleichsprojekt modifiziert werden muss

Relationsmethode

- Formalisierung - Aufwand der beeinflussenden Faktoren als Indizes mit der Basis 100
- Projektspezifische Änderung der Indizes erfolgt nach den entsprechend aufgestellten Richtlinien

Weitere Verfahren zur Aufwandsschätzung

- Ausprägungen analogiebasierter Methoden (Function-Point-Verfahren, COCOMO-Verfahren)
- Multiplikatormethode
- Parametrische Schätzgleichungen
- Prozentsatzmethode



Wesen eines Projektes

Aufgaben des Projektmanagements

Organisation und Formen eines Projektes

Formen der Projektorganisation

Planung eines GPM-Projektes

Schätzung des Aufwands

Projektinformationswesen

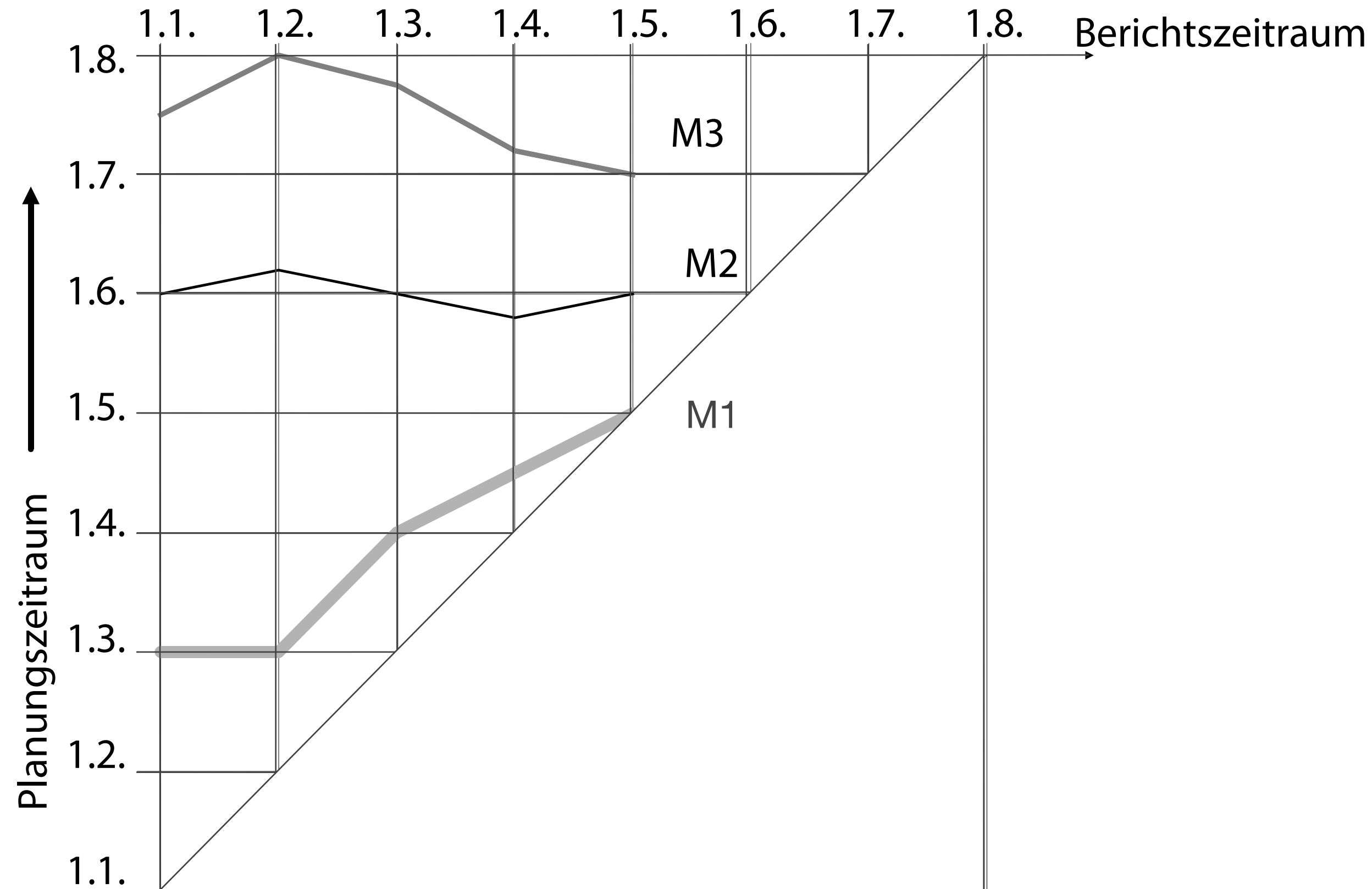
Gründe für Terminabweichungen

- Zu optimistische Planung zu Beginn des Projektes
- Erfordernis zusätzlicher, in der Projektplanung nicht berücksichtigter Arbeiten
- Nichteinhaltung zugesagter Liefertermine, z.B. für die Anpassung von Software
- Änderung der Projektziele im Projektverlauf durch den Auftraggeber.
- Daten, die zur Umsetzung der neuen Geschäftsprozesse benötigt werden, treffen verspätet ein

Gründe für Kostenabweichungen

- Abgrenzung des Projektgegenstandes und der Projektziele ungenau
- Abgabe von Angeboten durch dritte Auftragnehmer unter Deckungsbeitrag, um den Auftrag zu erhalten
- Unkontrollierte Änderung oder Erweiterung der Zielsetzung ohne Niederschlag in der Projektkostenkalkulation
- Zusätzliche Kosten durch Aufholen terminlicher Verzögerungen
- Technische Schwierigkeiten
- Unrealistische Kostenschätzung, weil Mengenansätze zu klein waren
- Abrechnung projektfremder Kosten über das Projekt

Meilenstein-Trendanalyse



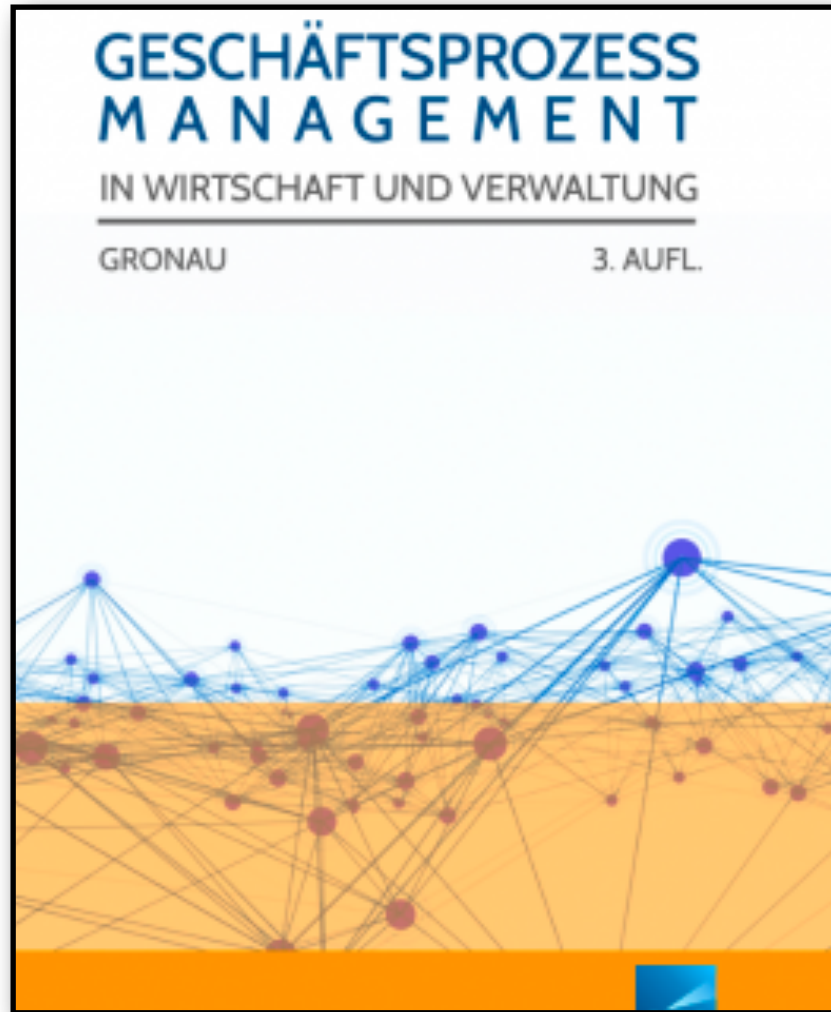
Öffnet die App über den QR-Code oder den Link:



<https://quiz.lswi.de/>

pwd: gpm2020

Zum Nachlesen



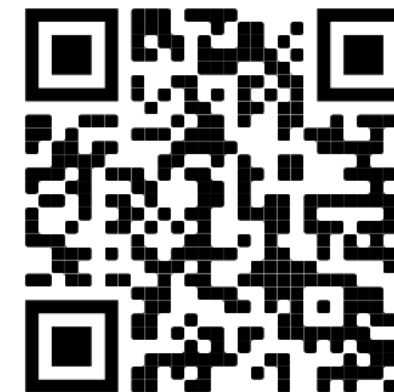
Gronau, N.:
Geschäftsprozessmanagement in Wirtschaft und Verwaltung.
3. Auflage Berlin 2022

Kontakt

Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gronau
Lehrstuhlinhaber | Chairholder

Mail August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam | Germany
Visitors Digitalvilla am Hedy-Lamarr-Platz, 14482 Potsdam
Tel +49 331 977 3322

E-Mail ngronau@lswi.de
Web lswi.de



Literatur

Gronau, N.: Industrielle Standardsoftware. Auswahl und Einführung. München Wien 2001

Gronau, N.: Geschäftsprozessmanagement in Wirtschaft und Verwaltung. 3. Auflage Berlin 2022

Kerzner, H. (2008). Projektmanagement: Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung. mitp Verlags GmbH & Co. KG.

Krallmann, H., Frank, H., Gronau, N.: Systemanalyse im Unternehmen. 4. Auflage München Wien 2002, S. 117-156

Litke, H.: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Erweiterte Auflage Carl Hanser Verlag München Wien 2007

Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Auflage Stuttgart 2000

Noth, T., Kretschmar, M.: Aufwandsschätzung von DV-Projekten. Darstellung und Praxisvergleich der wichtigsten Verfahren. 2. Auflage Berlin Heidelberg 1986

Project Management Institute, Inc.: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOKSM Guide). 5. Auflage. PMI, Newtown Square PA (USA) 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

Abgerufen am 7.1.2015

Schäfer, I.: Aufwandsabschätzung und Projektplanung. TU Braunschweig 2012. Abgerufen am 13.09.2019

Wieczorrek, H.W., Mertens: Management von IT-Projekten - von der Planung zur Realisierung. 4.Auflage Berlin 2010.

Wischnewski, E.: Modernes Projektmanagement. 7. Auflage Braunschweig Wiesbaden 2001