

Prozessorientierung im Projektmanagement

Die Norm ISO 9000:2000 setzt auf einen prozessorientierten Ansatz und bringt den Vorteil mit einer einfachen Formel auf den Punkt: „Ein erwünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden.“ Dabei wird das systematische Erkennen und Handhaben der verschiedenen Prozesse innerhalb einer Organisation - vor allem der Wechselwirkungen zwischen diesen Prozessen - als „prozessorientierter Ansatz“ bezeichnet.

Im Mittelpunkt stehen die Wertschöpfungs-Prozesse (diese beziehen sich auf die Erstellung des Produkts bzw. der Dienstleistung selbst). Diese verwandeln Kundenanforderungen in Ergebnisse.

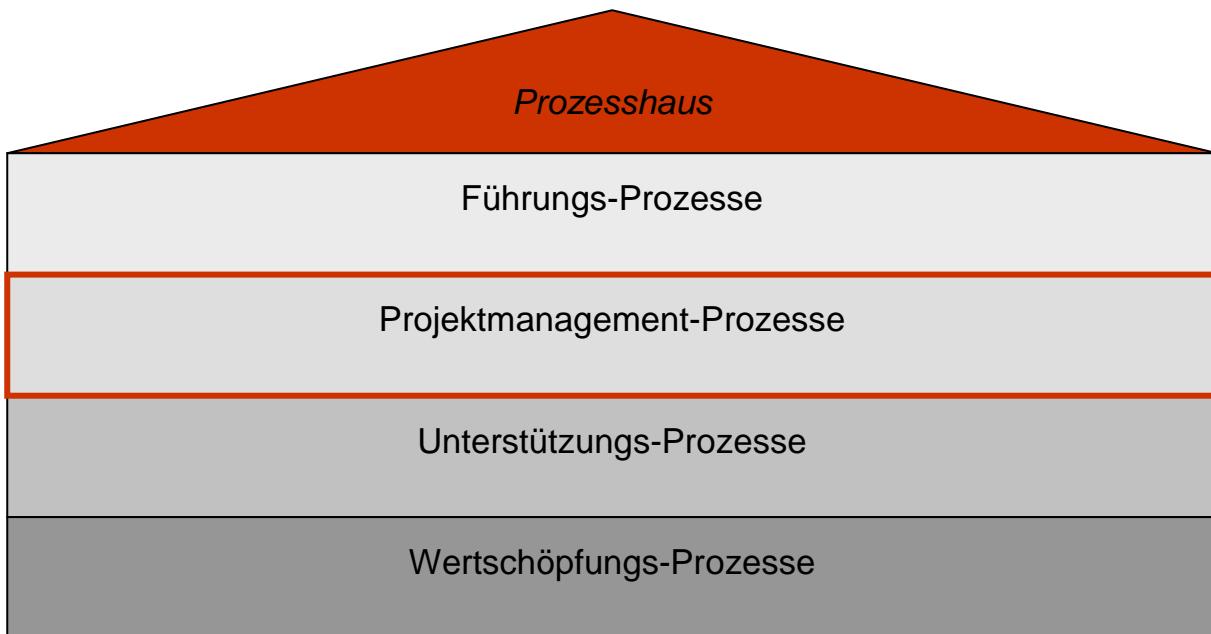


Abbildung 1: Prozesshaus

Ein **Projekt** -- von der ersten Idee bis zum erfolgten Abschluss -- kann durch eine Kette von Prozessen in einem Projektlebenszyklus (bzw. Projektlebensweg) beschrieben werden. Der Projektlebenszyklus wird projektspezifisch (abhängig von Branche, Projekttyp oder Organisation) in einzelne Projektphasen unterteilt. Diese Phasen spiegeln den individuellen Verlauf des Projektes wider.

Beispiel:

In der Automobilindustrie werden nach einer Richtlinie des VDA Verband der Automobilindustrie e.V. (Band 4.3 „Sicherung der Qualität vor Serieneinsatz“) die folgenden Projektphasen unterschieden: Konzeption, Produktentwicklung und Verifizierung, Planung und Verifizierung des Produktionsprozesses, Beschaffung der Produktionsressourcen, Produktabnahme aus Kundensicht, Serienanlauf und Serienproduktion bis zum Erreichen der Kammlinie. Die Phasen werden durch Meilensteine (hier Quality Gates genannt) eingegrenzt.

Das **Projektmanagement** kann über den Projektverlauf hinweg auch in Phasen unterteilt werden. Die DIN 69901 unterscheidet im Teil 2 z.B. fünf Phasen, nämlich Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und Abschluss. Diese Projektmanagement-Phasen bilden die logische Abfolge der Projektmanagementprozesse über den Projektlebenszyklus hinweg ab. Die Synchronisation der Projektmanagementphasen und -Prozesse mit den Pro-

Projektphasen und wertschöpfenden Aktivitäten ist eine gestalterische Aufgabe des Unternehmens.

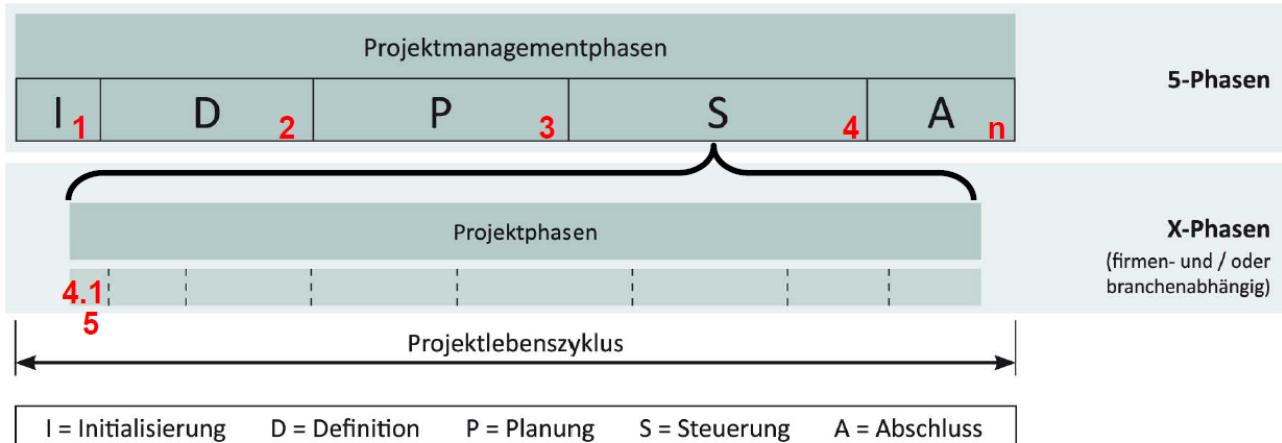


Abbildung 2: Projektlebenszyklus und Phasenaufteilung

Die Vorteile der Prozessorientierung im Projektmanagement sind u.a.:

- Einordnung der Projektmanagement-Prozesse in die gesamte Prozess-Landschaft einer Trägerorganisation
- Darstellung der Abhängigkeiten bzw. Schnittstellen der Projektmanagement-Prozesse mit den Führungs-Prozessen (z.B. Programm- oder Projektportfolio-management) sowie den Unterstützungs- und Wertschöpfungsprozessen
- Darstellung und Beschreibung aller Projektmanagement-Prozesse von der Initialisierung bis zum Abschluss eines Projekts mit den dazugehörigen Eingaben (Input) und Ausgaben (Output) sowie den jeweiligen Abhängigkeiten
- Kompatibilität zu gängigen QM-Konzepten, wie z.B. ISO 9000:2000
- Adaptierbarkeit auf branchen-, projekt- oder organisationsspezifische Belange
- Offenheit für kontinuierliche Verbesserungen und Erweiterungen

Die Prozessorientierung hält seit einigen Jahren auch Einzug bei der Ausgestaltung von Projektmanagement-Standards und Normen. Stark prozessorientierte Ansätze finden sich u.a. in der deutschen Norm DIN 69901 („Projektmanagement-Systeme“), dem britischen PM-Standard PRINCE II („Project Management in Controller Environment“) sowie dem amerikanischen PM-Standard PMBoK-Guide (Guide to the Project Management Body of Knowledge).

Prozessmodell der DIN 69901, Teil 2

Bei der Überarbeitung der DIN 69901 wurde der zunehmenden Prozessorientierung im Projektmanagement Rechnung getragen. Die Norm besteht im Teil 2 im Wesentlichen aus einem Prozessmodell mit den dazugehörigen Begrifflichkeiten und Methoden. Darin werden – unterteilt in die **Projektmanagementphasen** Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und Abschluss – alle relevanten Projektmanagement-Prozesse angeführt, ihre Abhängigkeiten und Wechselwirkungen visualisiert und jeder Prozess mit dem dazugehörigen Input sowie Output dokumentiert.

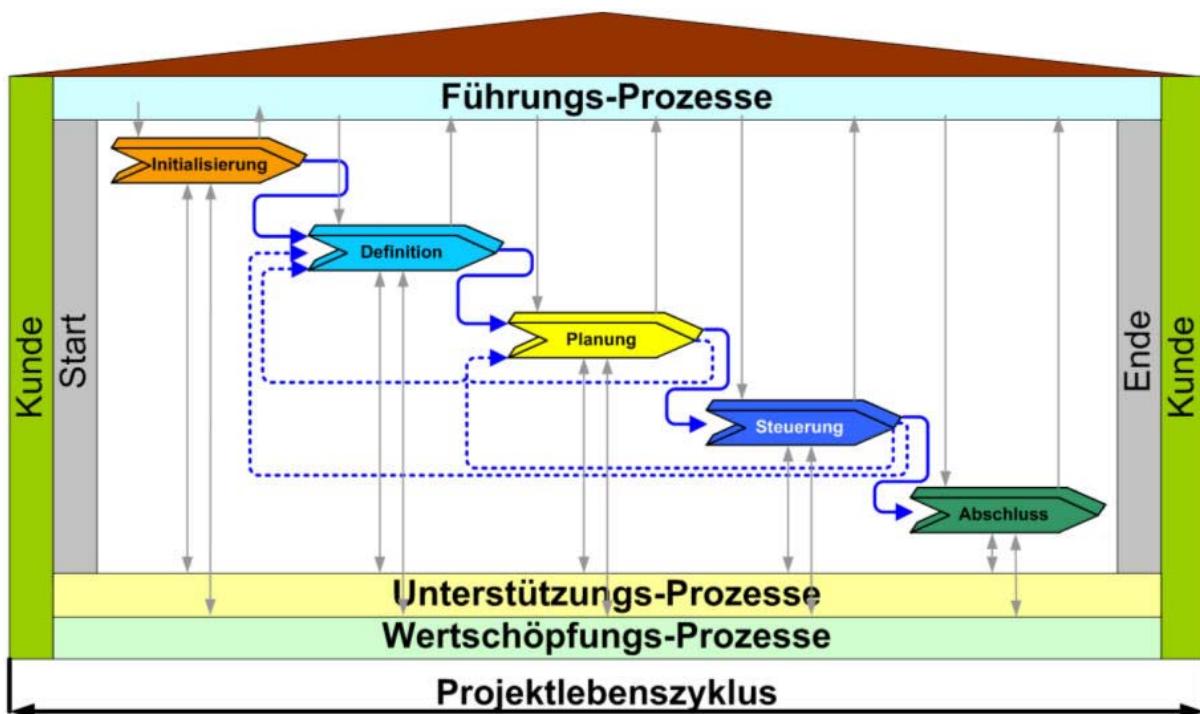


Abbildung 1: PM-Phasen der DIN 69901-2

Der Aufbau des Prozessmodells (siehe Abbildung 2) folgt der Unterteilung in die fünf Projektmanagementphasen und ordnet zusätzlich jeden Projektmanagement-Prozess einer bestimmten Prozessuntergruppe (z.B. Ablauf und Termine) zu. Die Prozesse sind gemäß ihrer Zuordnung in die jeweilige Projektmanagementphase und Prozessuntergruppen nummeriert und mit den wesentlichen Abhängigkeiten bzw. Wechselwirkungen visualisiert worden. Damit wird die Orientierung über den gesamten Projektlebenszyklus erleichtert.

Da Projekte in den seltensten Fällen in einer rein sequentiellen Reihenfolge abgearbeitet werden können und öfters Rücksprünge notwendig sind (z.B. muss die Planung aufgrund von Änderungen der Lieferungen und Leistungen angepasst werden), sind alle wesentlichen Rücksprünge im Prozessmodell berücksichtigt worden.

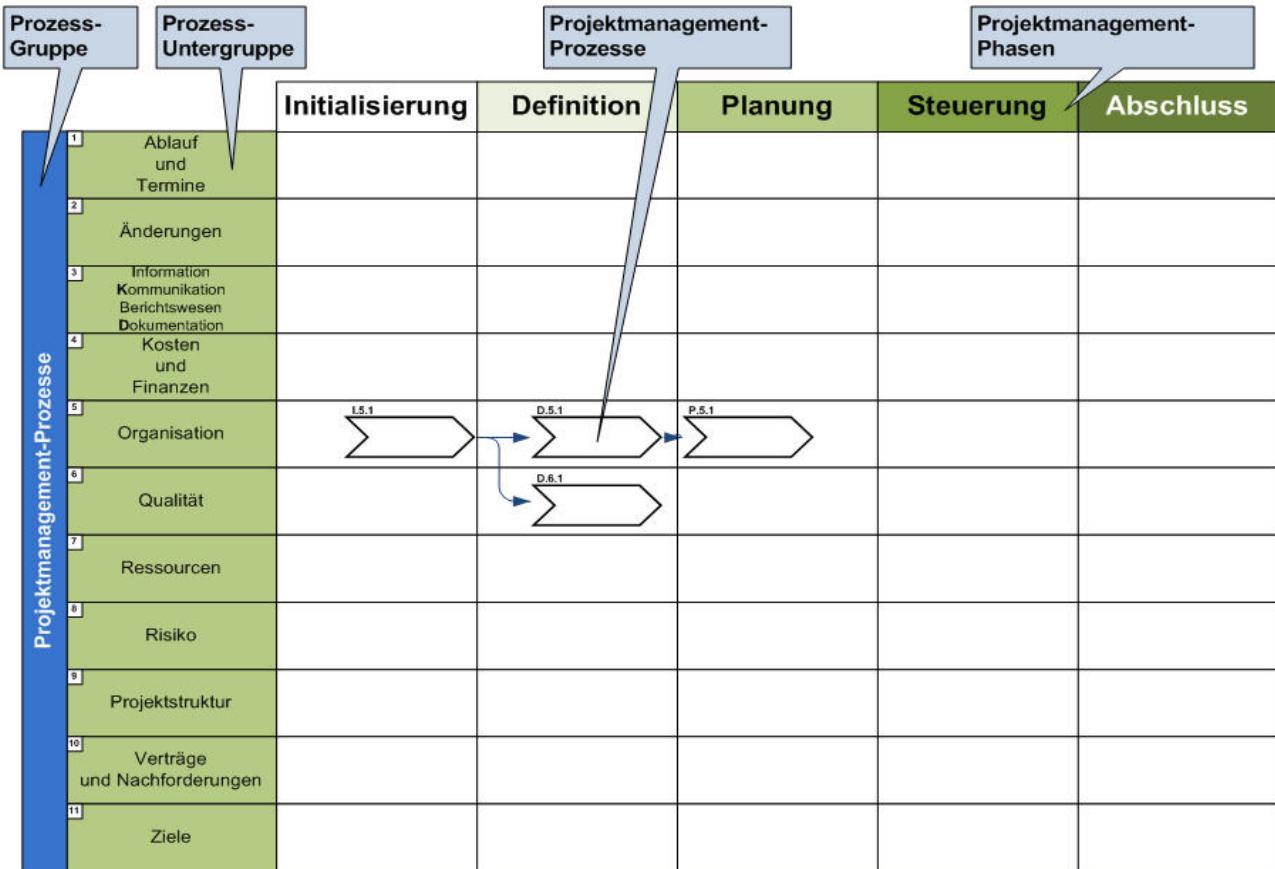


Abbildung 2: Aufbau des PM-Prozessmodells

Das Prozessmodell der DIN 69901-2 kann flexibel an die projektspezifischen Anforderungen angepasst werden. Bestimmte Prozesse sind als Mindestprozesse gekennzeichnet (siehe die rot gekennzeichneten Prozesse in den Abbildungen 5-8). Diese Prozesse sind für alle Projekte relevant, die übrigen Prozesse können individuell in das Projektmanagement integriert werden. Alle Prozesse sind nach einem einheitlichen Muster aufgebaut und beschrieben (siehe Abbildung 3).

Prozess Nr.:	D.1.1		
Prozessname:	Meilensteine definieren		
Vorgänger-Prozesse:	- D.9.1 Grobstruktur erstellen	Nachfolge-Prozesse:	- D.4.1 Aufwände grob schätzen
Zweck und Hintergrund:	Nach der Abgrenzung der Projektinhalte und der Erstellung der Grobstruktur dient dieser Prozess dazu, die Zwischenereignisse/-ergebnisse in eine zeitliche Reihenfolge zu bringen. Dies ist u. a. Voraussetzung für die Abschätzung der Aufwände und die Bewertung der Machbarkeit sowie Grundlage für die Erstellung eines Terminplanes.		
Prozess-beschreibung (Vorgehen):	Zuerst werden die Meilensteine inhaltlich definiert (Meilenstein-Beschreibung), in eine zeitliche Reihenfolge gebracht und mit (groben od. vorläufigen) Terminen versehen (Meilensteinplan).		
Input		PM-Methoden	Output
- Projektziele - Projektinhalte - Grobstruktur		- Terminplanung*	- Beschreibung der Meilensteine - Meilensteinplan

Abbildung 3: Prozessbeschreibung

Initialisierung (I)

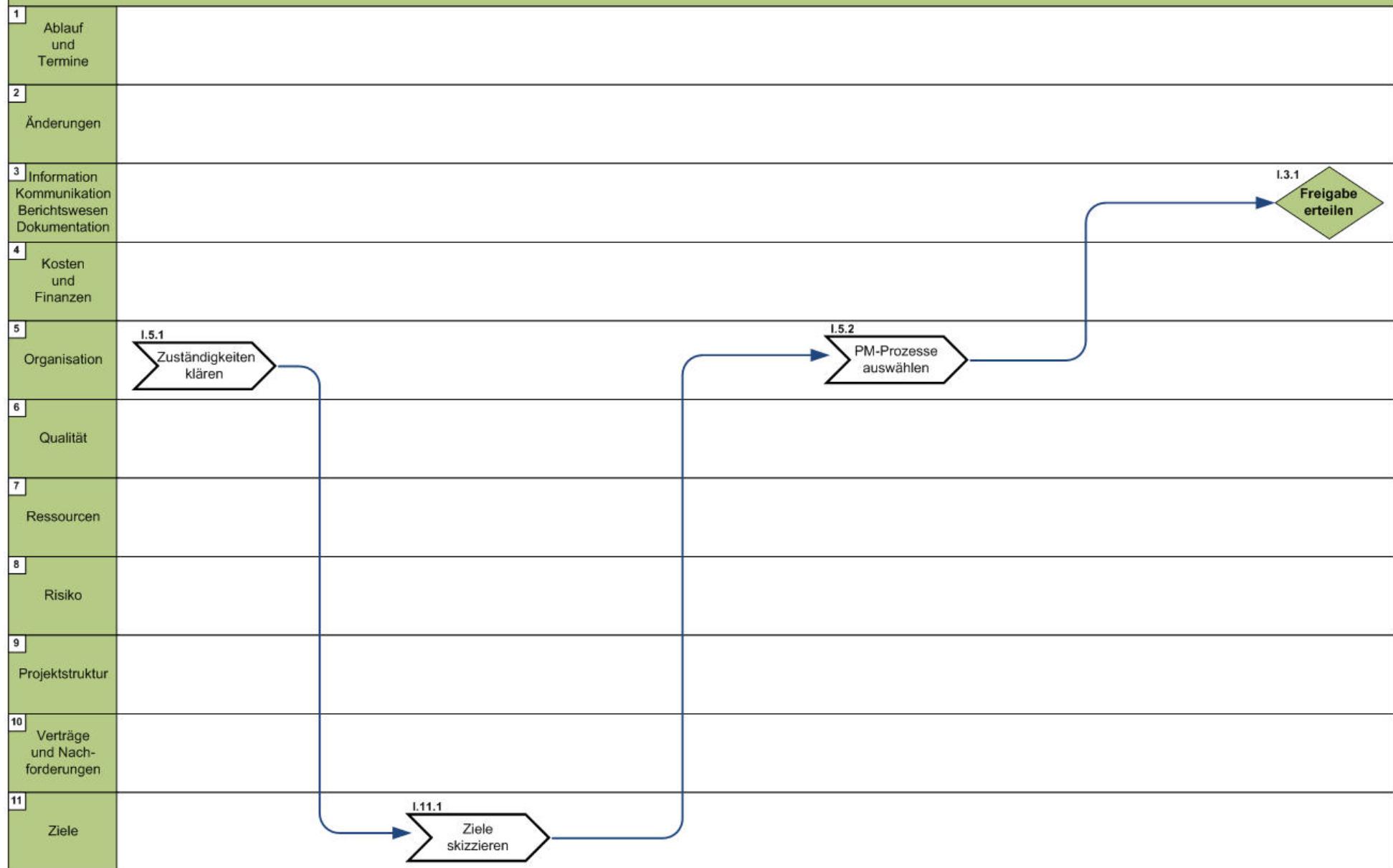


Abbildung 4: PM-Prozesse der Initialisierungsphase

Definition (D)

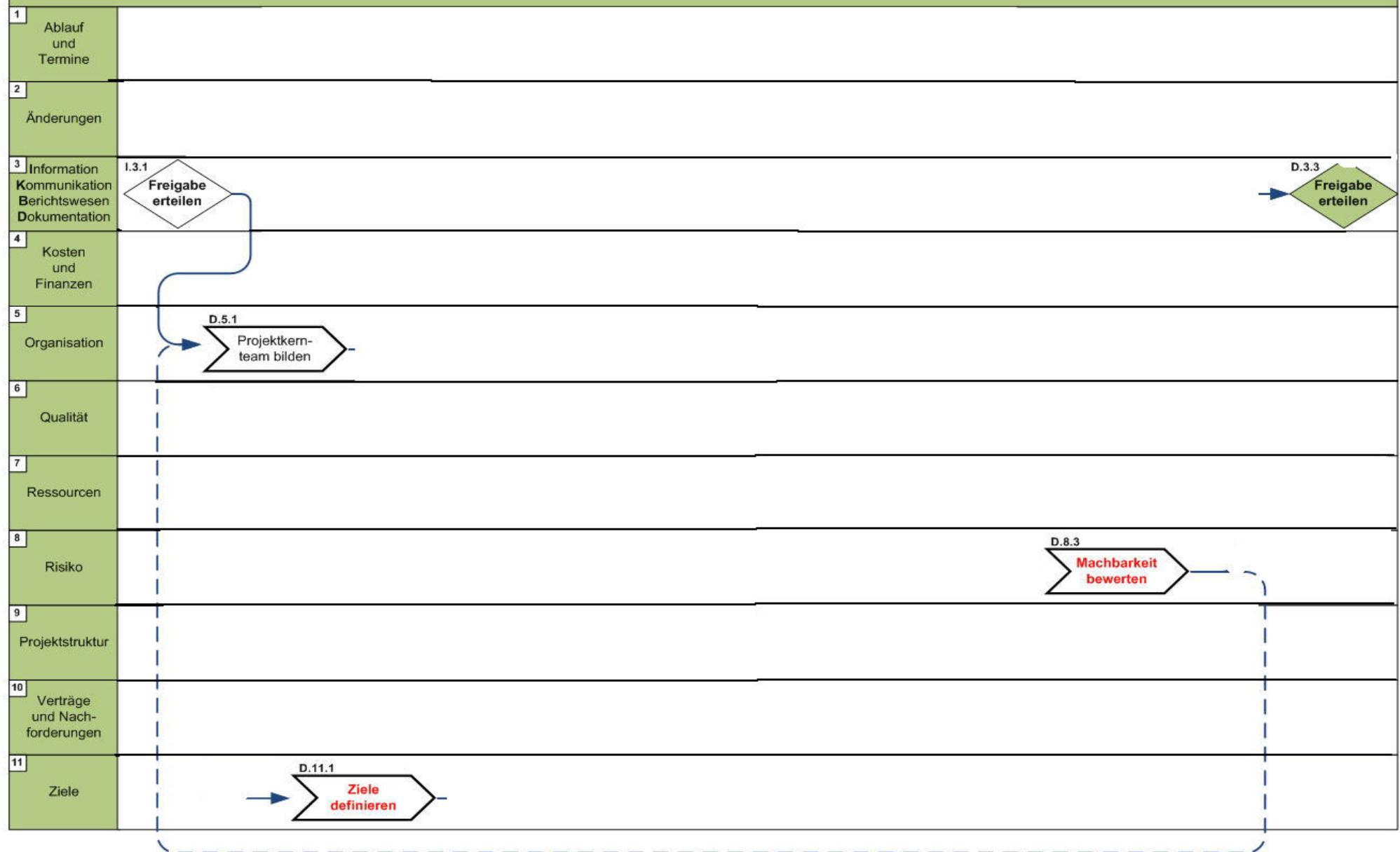


Abbildung 5: PM-Prozesse der Definitionsphase

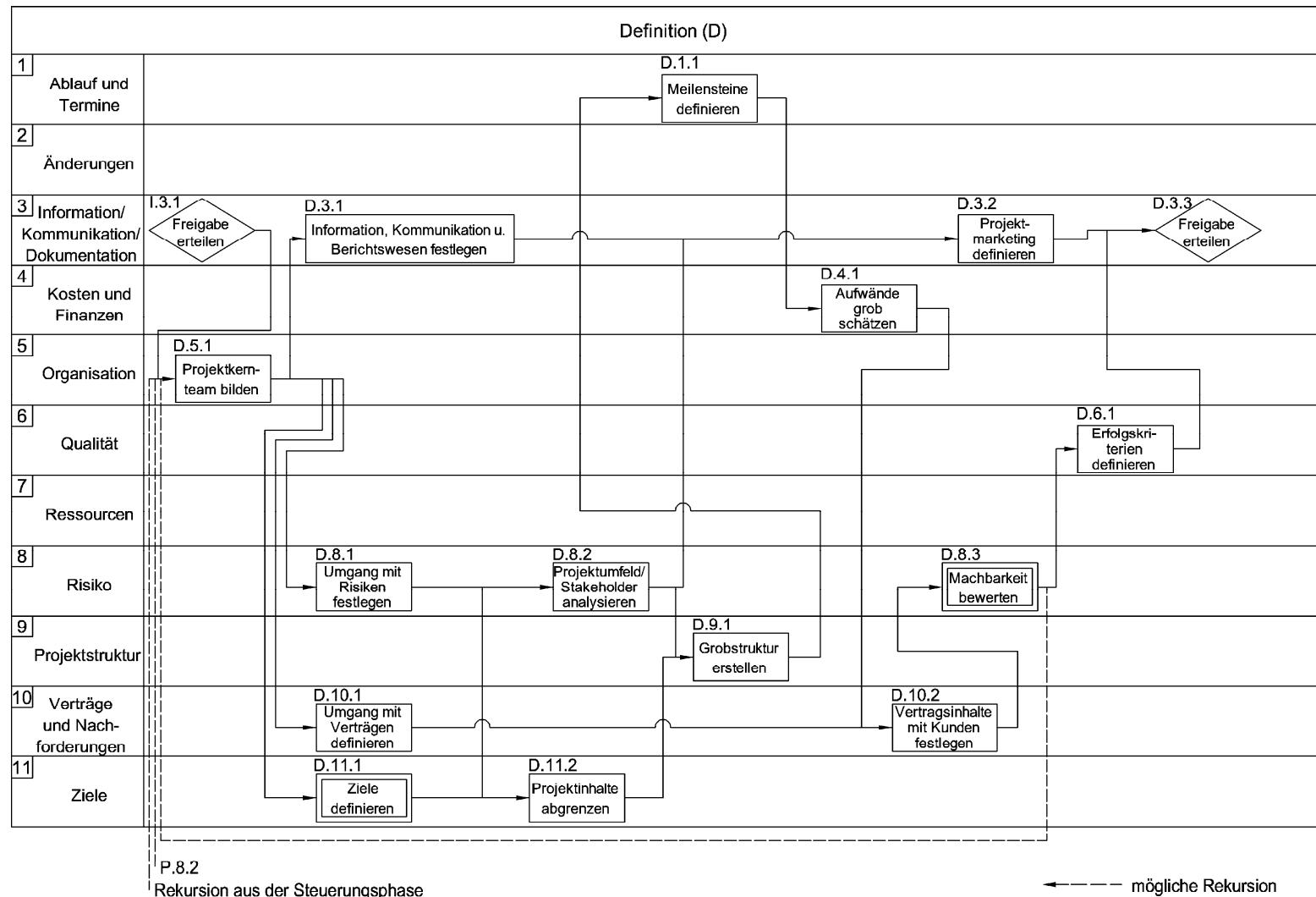


Bild 8 — Diagramm zur Phase „Definition (D)“

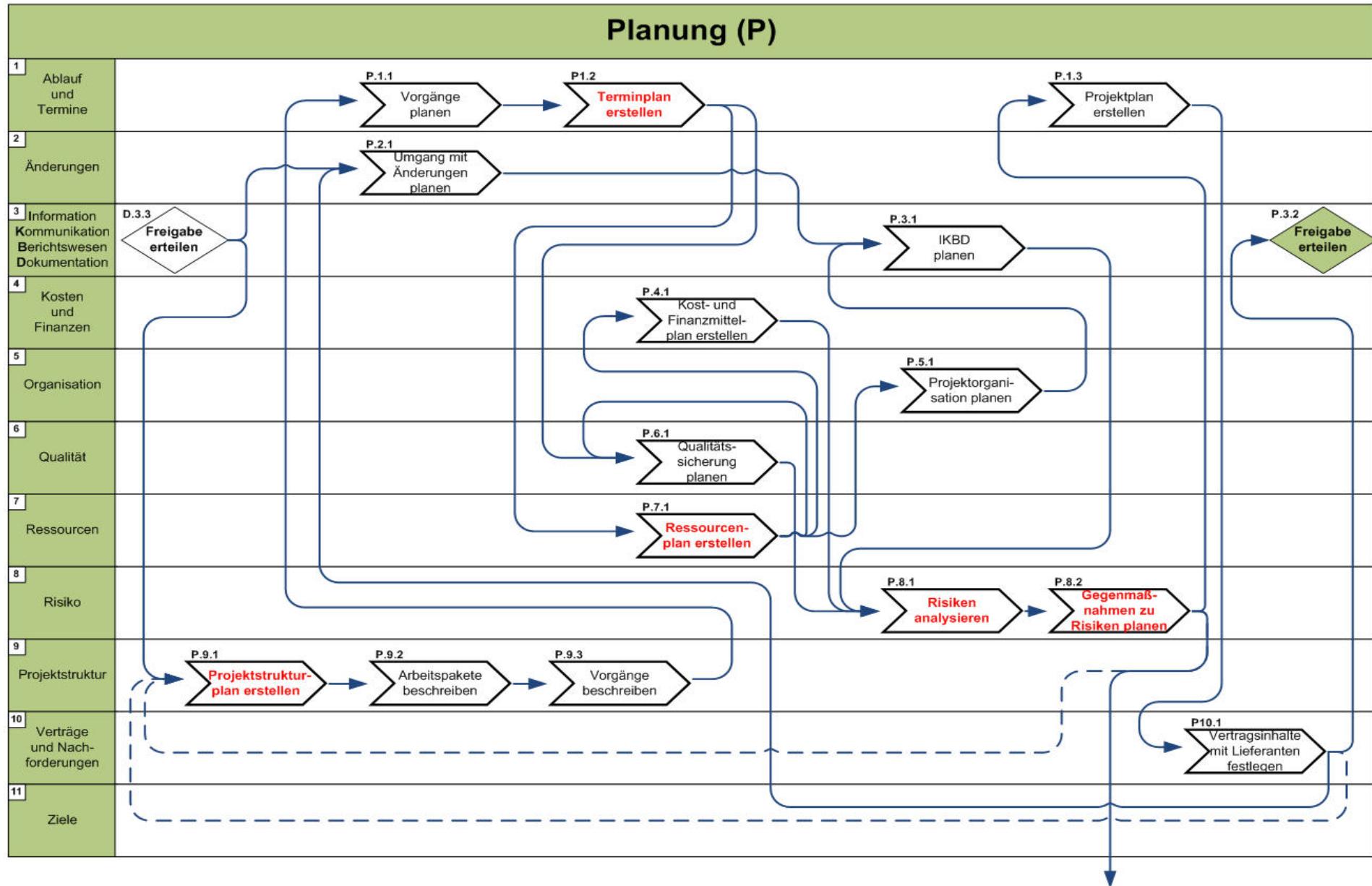


Abbildung 6: PM-Prozesse der Planungsphase

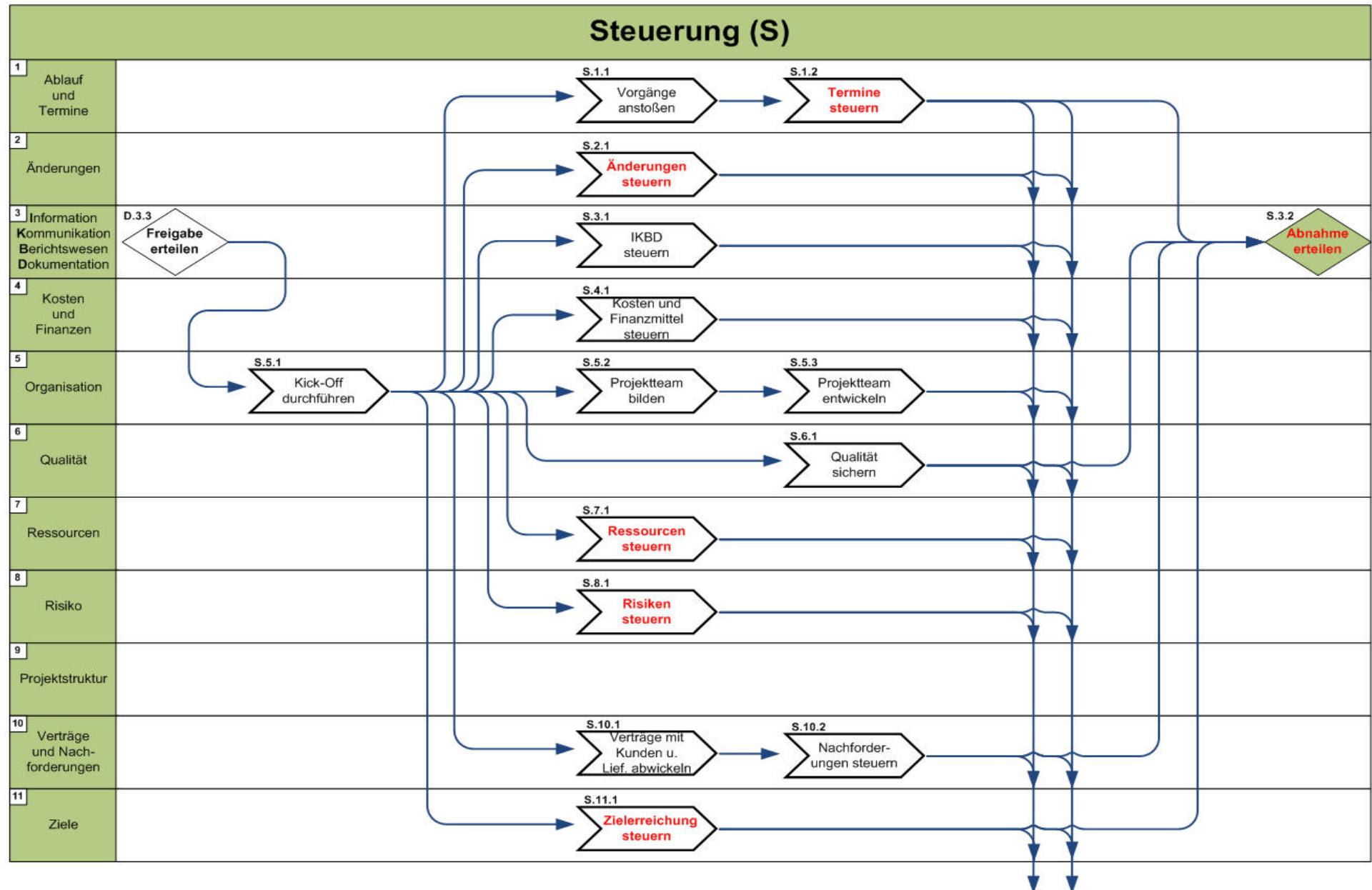


Abbildung 7: PM-Prozesse der Steuerungsphase

Abschluss (A)

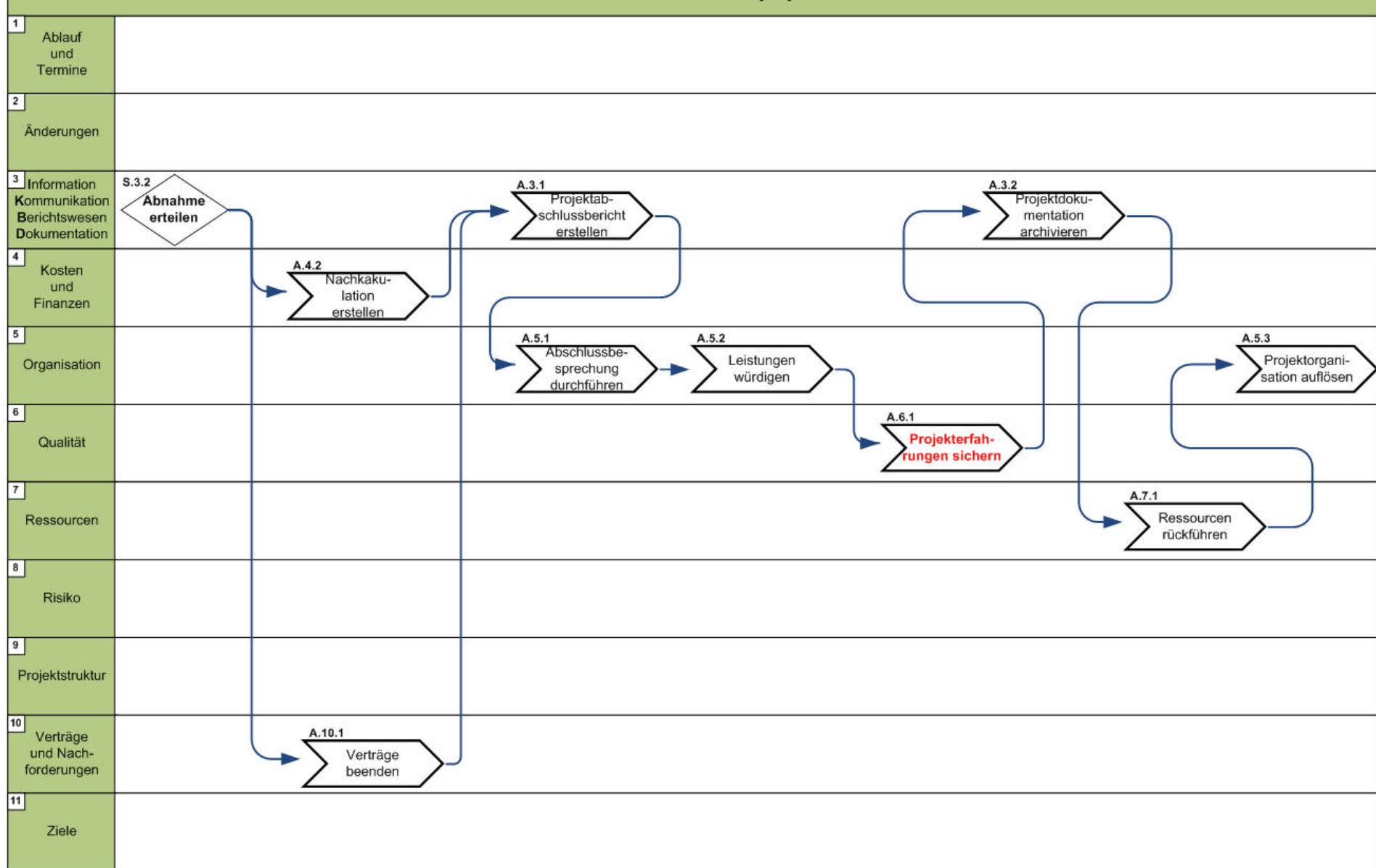


Abbildung 8: PM-Prozesse der Abschlussphase