

Kurs: Grundlagen von Prozessmanagement

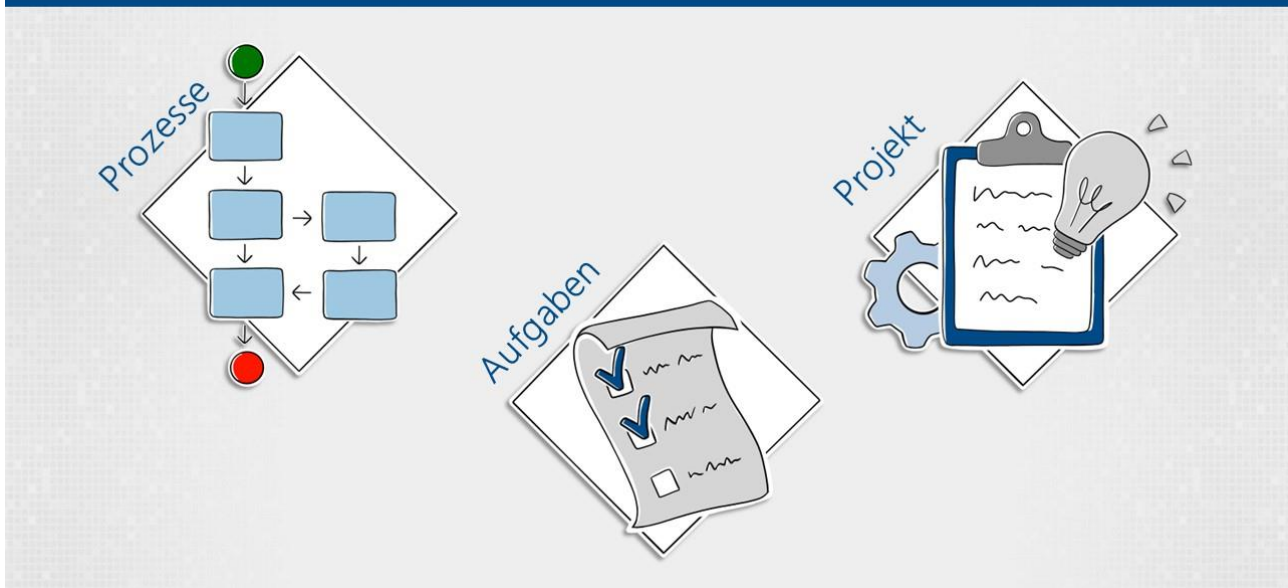
Lerneinheit 2: Was ist ein Geschäftsprozess?

Lektion 2.2: Die Abgrenzung zu Aufgaben und Projekten

Die Abgrenzung zu Aufgaben und Projekten

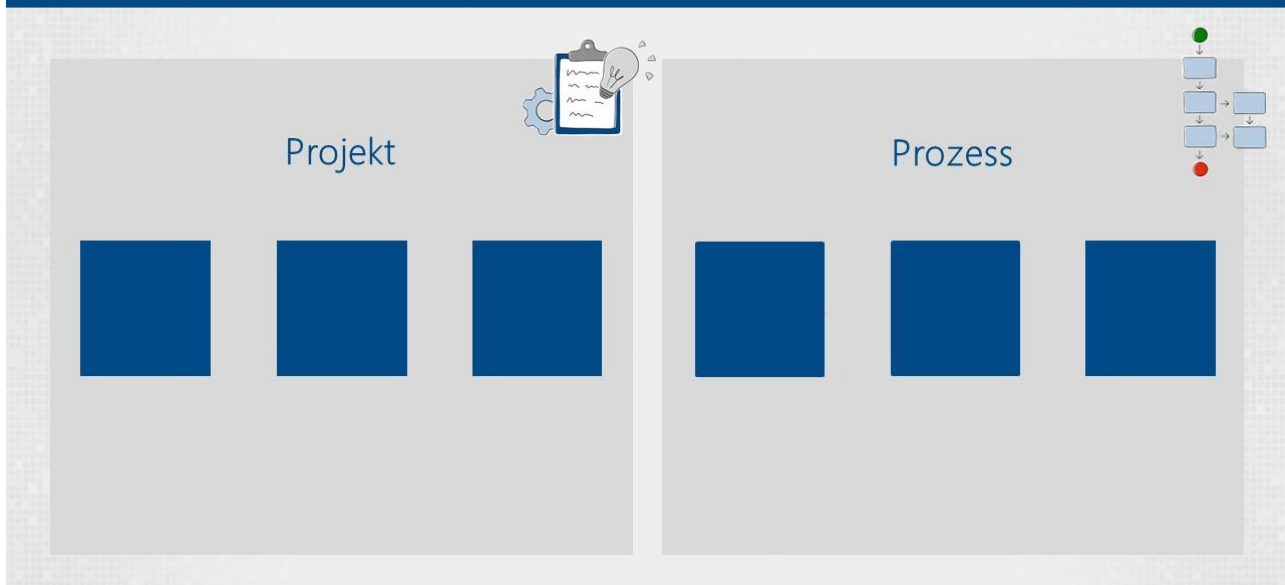
In diesem Video wollen wir uns damit beschäftigen, was Prozesse nicht sind und wie wir sie von anderen Tätigkeitstypen in der Verwaltung abgrenzen können.

Die wesentlichen Tätigkeiten in der Verwaltung lassen sich in Prozesse, Aufgaben und Projekte unterteilen.



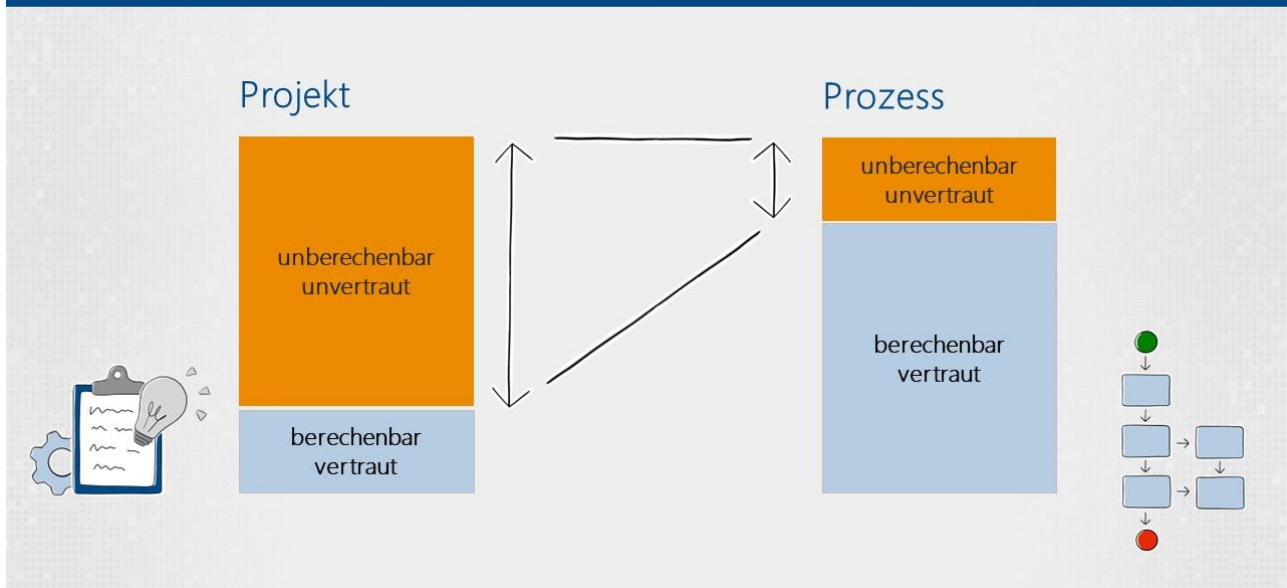
In Verwaltungen werden verschiedenste Tätigkeiten durchgeführt. Nicht alle lassen sich als Prozess bezeichnen. Neben Prozessen wird vor allem von Projekten und Aufgaben gesprochen. Beide sind von Prozessen zu unterscheiden und können nicht immer wie Prozesse betrachtet und behandelt werden. Im Folgenden wollen wir die wichtigsten Unterschiede darstellen.

Umfangreiche und einmalige Projekte sind keine Prozesse.



Projekten und Prozessen ist zunächst gleich, dass bei beiden ein Ablauf festgelegt ist und dass jeweils Mitarbeitende oder gegebenenfalls technische Systeme diesen Ablauf abarbeiten. Was ist also der Unterschied zwischen einem Projekt und einem Prozess?

Umfangreiche und einmalige Projekte sind keine Prozesse.



Projekte sind so angelegt, dass es in der Regel zwar einen Plan gibt, dessen Einhaltung oder Gelingen jedoch zunächst nicht sicher gewährleistet werden kann. Projekte haben somit große unberechenbare oder unüberschaubare Anteile.

Im Gegensatz dazu ist der Anteil der unüberschaubaren oder unberechenbaren Elemente bei den meisten Prozessen recht klein. In der Regel sind die Abläufe eines Prozesses definiert, da alle Arbeitsschritte im Prozess bekannt und vielfach erprobt sind. Damit ist ein Prozess ein sich immer wiederholender Ablauf von Tätigkeiten mit wenig Unvorhergesehenem und wenig Unvertrautem. So ist in unserer Musterverwaltung beispielsweise klar definiert, welche Tätigkeiten notwendig sind, um einen Urlaub genehmigt zu bekommen.

Umfangreiche und einmalige Projekte sind keine Prozesse.



Die wesentlichen Unterschiede zwischen Projekten und Prozessen lassen sich wie folgt klassifizieren:

- Durch die ständigen Wiederholungen sind bei Geschäftsprozessen wenig Überraschungen zu erwarten. Im Gegensatz dazu herrscht bei Projekten automatisch hohe Unsicherheit im Fortschreiten, welche nie vollständig eliminiert werden kann und ständiges Nachsteuern im Projektmanagement erfordert.
- Sowohl der Weg als auch das Ziel von Prozessen sind bekannt und klar definiert. Ein Projekt hingegen beginnt in dem Moment, wo neue Wege beschritten werden müssen, um das anvisierte Ziel zu erreichen.
- Ein Prozess ist somit durch seine Wiederholbarkeit, seine Standardisierung und feste Ablaufregeln gekennzeichnet. Ein Projekt wird einmalig durchgeführt und das Vorgehen ist vorab nicht bis ins Kleinste klar definiert.

Zusammengefasst hilft uns das Projekt dabei, etwas Neues zum Laufen zu bringen. Hingegen unterstützt uns der Prozess dabei, etwas Etabliertes am Laufen zu halten.

Übrigens werden nach der erfolgreichen Durchführung eines Projekts häufig neue Regelprozesse etabliert, die dann die Projektergebnisse in der Linienorganisation fortführen.

Umfangreiche und einmalige Projekte sind keine Prozesse.



Dokumenten-
managementsystem /
elektronische Akte
einführen



Gesundheitsaktions-
woche für
Mitarbeitende
organisieren



1.000-Jahr-Feier
ausrichten

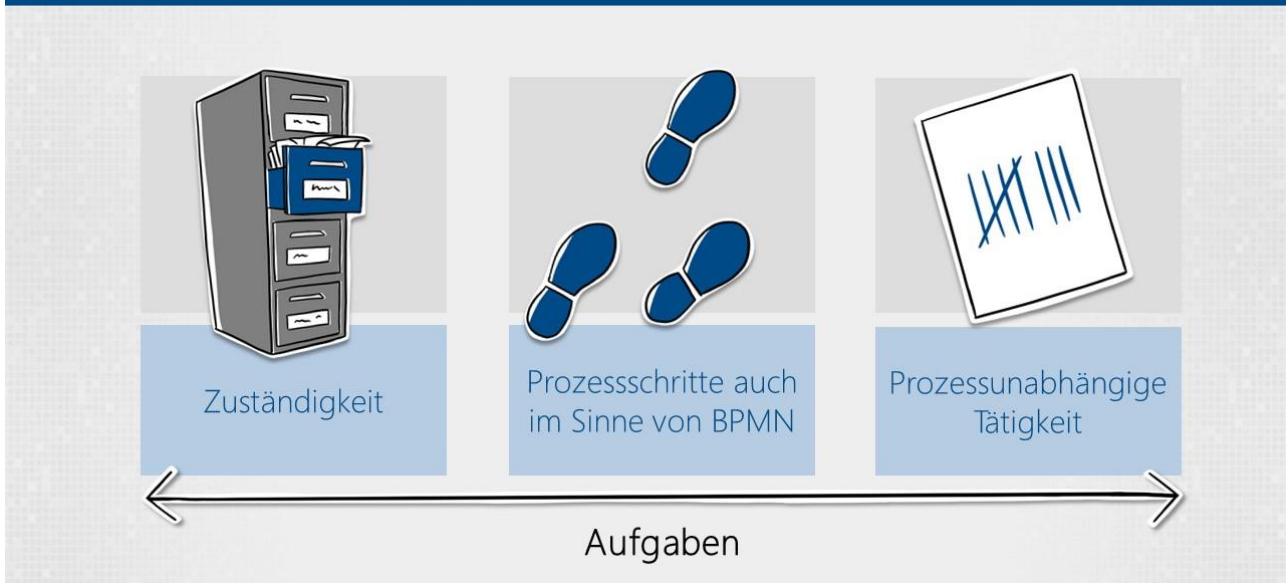
Wir wollen uns nun noch drei Beispiele aus öffentlichen Verwaltungen anschauen und die Kriterien zur Definition von Projekten anwenden.

Die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems oder einer E-Akte erfolgt einmalig. Ist die Umstellung einmal durchgeführt, kann im neuen System gearbeitet werden. Die Einführung wird also nicht regelmäßig wiederholt. Mit dem Wechsel von der Papierakte zur digitalen Akte wird klar ein neuer Weg beschritten, der mit einer gewissen Unsicherheit verbunden ist. Diese Merkmale weisen eindeutig darauf hin, dass es sich um ein Projekt handelt.

Die Organisation einer Gesundheitsaktionswoche kann einmalig oder regelmäßig erfolgen. Wird die Gesundheitsaktionswoche einmalig durchgeführt, gibt es ein individuelles Ziel, das verfolgt wird. Der genaue Ablauf ist nicht erprobt und unsicher. Es handelt sich also um ein Projekt. Wird die Gesundheitsaktionswoche hingegen regelmäßig durchgeführt, z.B. einmal im Jahr, und gibt es einen festen Ablauf für die Organisation, die sich jedes Jahr wiederholt, sprechen wir von einem Prozess.

Die Ausrichtung der 1.000-Jahr-Feier einer Stadt dürfte ein einmaliges Ereignis sein. Je nachdem, wie gefeiert werden soll, sind unterschiedliche Aktivitäten erforderlich. Es ist ein Projekt und kein Prozess.

Alltägliche und durchgehende Aufgaben sind keine Prozesse.



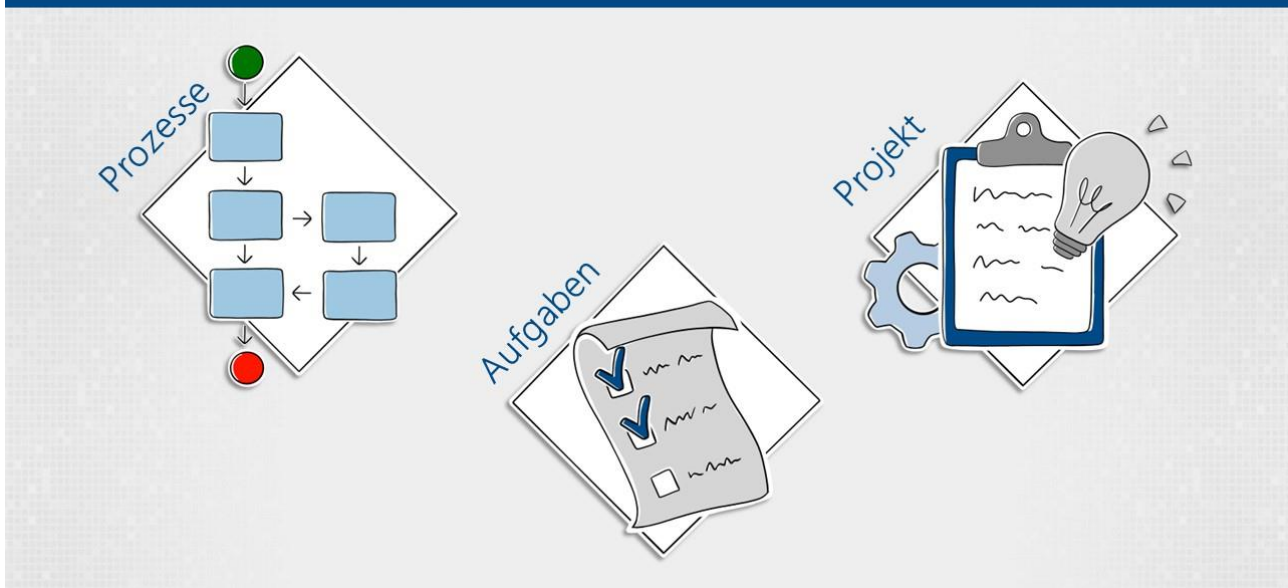
Nachdem wir jetzt Projekte von Prozessen unterscheiden können, müssen wir noch lernen, wie sich Aufgaben von Prozessen abgrenzen lassen. Dafür müssen wir wissen, was man unter Aufgaben auffassen kann:

Aufgaben können im Sinne einer Gesamtverantwortung für einen spezifischen Aufgabenbereich begriffen werden. So könnte eine Person sagen, dass Sie die Verantwortung für die Personalsachbearbeitung einer Verwaltung trägt. Die Aufgabe Personalsachbearbeitung hat aber keinen definierbaren Auslöser und kein klares Ergebnis. Vielmehr umfasst die Personalsachbearbeitung eine Vielzahl an einzelnen Prozessen. Aufgaben im Sinne einer Gesamtverantwortung weisen auf Zuständigkeiten hin und sind also oft zu „groß“, als dass man von Prozessen sprechen könnte.

Daneben gibt es einzelne Aufgaben, die Teil eines Prozesses sind, aber nicht als eigenständige Prozesse gelten. Ein Beispiel ist die Freigabe eines Dokumentes auf dem Dienstweg. Die Freigabe ist eine wichtige Aufgabe, aber kein eigenständiger Prozess, da die Freigabe nur einen Ausschnitt des gesamten Prozesses abbildet. Diese Aufgabe ist also zu „klein“, als dass man von einem eigenständigen Prozess sprechen könnte. Denkt man an ein BPMN-Prozessmodell, ist die Freigabe einer der vielen Prozessschritte, die im Modell dargestellt werden.

Unter Aufgaben kann man auch einzelne Tätigkeiten erfassen. Diese Tätigkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass hier keine grundsätzliche Verantwortung zuordbar ist, sie zu keinem konkreten Prozess gehören und eigenständig also prozessunabhängig erfolgen. Beispiele sind das Aufräumen des E-Mail-Postfaches oder das Organisieren des Arbeitstages. Diese Tätigkeiten sind keine Prozesse, da sie kaum beschreibbar sind, meist durchgehend erfolgen und keinen direkten Treiber oder Auslöser haben.

Prozesse, Projekte und Aufgaben werden unterschiedlich behandelt.



Prozesse, Projekte und Aufgaben werden auf unterschiedliche Art und Weise dokumentiert und behandelt. Daher ist die Abgrenzung zwischen diesen Tätigkeitstypen für die Organisationsarbeit von großer Bedeutung. Selbstverständlich kann im Rahmen z.B. einer Organisationsuntersuchung oder einer Stellenbemessung auch eine Betrachtung aller Tätigkeitstypen passend und sinnvoll sein.

Zusammenfassung

- Prozesse, Projekte und Aufgaben unterscheiden sich.
- Prozesse sind durch ihre Wiederholbarkeit geprägt.
- Projekte zeichnen sich durch Neuartigkeit und Unsicherheit aus.
- Aufgaben sind allgemeine Zuständigkeiten, Teil von Prozessen oder allgemeine Tätigkeiten ohne Prozessbezug.



Zusammengefasst haben wir gelernt, dass Projekte und Aufgaben von Prozessen unterschieden werden sollten. Prozesse sind insbesondere durch ihre Wiederholbarkeit geprägt. Projekte hingegen zeichnen sich durch ihre Neuartigkeit und Unsicherheit aus. Aufgaben sind entweder zu umfassend, um als Prozess gelten zu können, sie sind Teil eines Prozesses aber kein eigenständiger Prozess oder aber es handelt sich um eine Tätigkeit, die vollkommen losgelöst von Prozessen erfolgt. Prüfen Sie also immer kritisch, ob es sich tatsächlich um einen Prozess handelt.