

Projektmanagement – eine Einführung



Projektmanagement – eine Einführung

Impressum

Projektmanagement – eine Einführung

Erstveröffentlichung 06/2007, Stand 08/2016

© 2007 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege (BGW)

Herausgegeben von

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung

Pappelallee 33/35/37

22089 Hamburg

Tel.: (040) 202 07 - 0

Fax: (040) 202 07 - 24 95

www.bgw-online.de

Bestellnummer

RGM10

Fachliche Beratung

Hartmut O. Genz

Dr. Heike Schambortski, BGW-Präventionskoordination

Matthias Wilhelm, BGW-Produktentwicklung

Carolin Wolf

Redaktion

Christina Schiller, BGW-Kommunikation

Fotos

fotolia/contrastwerkstatt (S. 13, S. 26); fotolia/nd3000 (S. 20); fotolia/Jakub Jirsák (S. 35)

Gestaltung und Satz

werbe.art.kontor, Hamburg

Druck

Beisner Druck & Co. KG, Buchholz/Nordheide

Inhalt

1	Einführung	8
2	Was ist ein Projekt?	9
2.1	Definition Projekt	9
2.2	Definition Projektmanagement	11
3	Projektstrukturen	14
3.1	Projektgruppe	14
3.2	Projektleitung	16
3.3	Steuerungsgruppe/Steuerungskreis	17
4	Ablaufphasen eines Projekts	21
5	Vom Projektauftrag zur Projektplanung	24
5.1	Der Projektauftrag	25
5.2	Projektdefinition	26
5.2.1	Zweck	26
5.2.2	Ziel	27
5.2.3	Szenario	28
5.3	Projektplan	29
5.3.1	Projektstrukturplan	30
5.3.2	Projektphasenplan	31
5.3.3	Projektablaufplan	32
6	Einsatz von Software	33
7	Projektdokumentation	34
8	Kommunikationswege/Öffentlichkeitsarbeit	35
9	Moderierte Projektgruppensitzungen	36
9.1	Die Projektleitung	36
10	Einführung von Projektmanagement	37
11	Anhang	39
11.1	Formblatt für die Planung von Aktivitäten	39
11.2	Protokollvorlage	40
11.3	Checkliste: Fehler vermeiden bei Projekten	41
11.4	Schnellcheck für Projekte	42
11.5	Erfolgreiches Projektmanagement	42
11.5.1	Projektorganisation	42
11.5.2	Projektkoordination	43

11.5.3 Projektleitung	43
11.5.4 Das Projekt	44
11.5.5 Projektgruppensitzungen	45
11.5.6 Öffentlichkeitsarbeit	45
11.5.7 Projektbericht	46
11.5.8 Projektcontrolling	46
11.5.9 Projektabschluss	46
Literatur	47
Impressum	4
Kontakt	50

1 Einführung

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs, besonders im gesundheits- und sozialwirtschaftlichen Bereich. Dies erfordert eine rasche und gleichzeitig nachhaltige Anpassung der Einrichtungen und Unternehmen an die sich drastisch ändernden wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Für die Beschäftigten bedeutet dies häufig, sich an neue Arbeitsabläufe und geänderte organisatorische Rahmenbedingungen anzupassen.

Projektmanagement ist eine geeignete Methode, um die Beschäftigten daran zu beteiligen. Erfolgreich durchgeführtes Projektmanagement fördert die unternehmensweite und dauerhafte Akzeptanz der erarbeiteten Veränderungen und sorgt für einen nachhaltigen Erfolg der Maßnahmen. Es ist damit auch bei Veränderungen im Arbeitsschutz die Methode der Wahl. Erfolgreiche und nachhaltige Modelle zeichnen sich dabei vor allem durch integrative Ansätze aus, die einem systematischen Management unterliegen.

Der Erfolg dieser Maßnahmen zahlt sich für Unternehmen und Einrichtungen jeder Betriebsgröße aus. Die Überlebensdauer der Unternehmen steigt signifikant an, die Personalfuktuation sinkt ebenso wie der Krankenstand, während die Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge im betrieblichen Ideenmanagement steigt. Wirtschaftliche Untersuchungen beziffern den Return on Invest für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung mit 2,5 bis 4 pro eingesetztem Euro.

Return on Invest
für Maßnahmen
der betrieblichen
Gesundheitsförderung

Projektmanagement sollte dabei professionell und ambitioniert betrieben werden, denn dieser positiven Prognose stehen einige Risiken gegenüber. Die Gründe für das Scheitern von Projekten sind aus der Praxis bekannt: Zu viele parallel stattfindende oder ineffektive Projekte führen beispielsweise zu zusätzlichen Belastungen der Beschäftigten und senken deren Motivation. Fehler, wie eine unklare Auftragsvergabe zu Projektbeginn, das Ändern der Ziele im Projektverlauf, inkonsequentes Projektcontrolling oder das Versanden eines Projekts aufgrund mangelnder Terminplanung, können das Erreichen der gesteckten Unternehmensziele verhindern.

Projektmanagement ist ein Werkzeug zur Bearbeitung komplexer, einmaliger, zeitlich begrenzter Vorhaben. Die Methode zielt auf einen effizienten Einsatz der vorhandenen Ressourcen und bedeutet einen schonenden Umgang mit den Potenzialen der Beschäftigten.

2 Was ist ein Projekt?

2.1 Definition Projekt

Ein Projekt ist die Gesamtheit aller Aktivitäten die notwendig sind, um innerhalb eines begrenzten Zeitraums und mit festgelegten Mitteln ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Kurz gesagt ist ein Projekt ein Vorhaben, das ein Team außerhalb der **betrieblichen Linie** bearbeitet.

Projekte beschäftigen sich mit der Bearbeitung komplexer, einmaliger und neuartiger Aufgabenstellungen jenseits vom Tagesgeschäft. Die DIN-Norm 69901 definiert ein Projekt als Vorhaben, das „im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie zum Beispiel Zielvorgabe, zeitliche, finanzi-

elle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und einer projektspezifischen Organisation“.

Sinnvollerweise spricht man von einem „Projekt“ nur bei einem Vorhaben, das eine einzelne Person bei der Bearbeitung überfordern würde.

Von einem Projekt im Sinne des Projektmanagements kann nur dann gesprochen werden, wenn alle in der Tabelle unten angeführten Bedingungen erfüllt sind. Da die Entscheidung „Bearbeitung als Projekt oder in der Linie“ aus offensichtlichen Gründen sehr wichtig ist, sollte sie in einer Checkliste überprüft werden.

Der Begriff „**Linienorganisation**“ bezeichnet die regulär vorhandene Unternehmensstruktur mit ihrer Unterteilung in Fachbereiche beziehungsweise Abteilungen, so wie sie in einem klassischen Organigramm abgebildet werden

Merkmale eines Projekts	Erläuterung
neuartig, einmalig	Jedes Projekt beschäftigt sich mit einer innovativen, einmaligen Aufgabenstellung.
komplex	Die im Projekt zu bearbeitende Aufgabenstellung ist komplex und benötigt deshalb vielfältige Ressourcen und Fähigkeiten.
bereichsübergreifende Zusammenarbeit	Die im Projekt zu bearbeitende Aufgabenstellung betrifft mehrere – wenn nicht sogar alle – Unternehmensbereiche und erfordert eine fachübergreifende Zusammenarbeit mehrerer Beschäftigter und Abteilungen.
zeitlich befristet	Jedes Projekt verfügt über einen klar definierten Start- und Abschlusstermin.
definiertes Ergebnis	Jedes Projekt verfolgt ein spezifisches und eindeutig formuliertes Ergebnis bei vorgegebenem Kostenrahmen und begrenztem personellen, finanziellen und zeitlichen Aufwand.
planmäßiges und systematisches Arbeiten	Die Bearbeitung komplexer Aufgaben erfordert ein klares, systematisches Vorgehen, vorbereitet durch eine detaillierte Planungsphase.

Ausschlusskriterien für Projekte	Ja, trifft zu (bitte ankreuzen)
Routinetätigkeiten	<input type="checkbox"/>
dauerhafte, immer wiederkehrende Aufgaben	<input type="checkbox"/>
dauerhaft implementierte Arbeitskreise (zum Beispiel Monatsmeeting)	<input type="checkbox"/>
Aufgaben, bei denen die Leistung einer einzelnen Person zur Problemlösung ausreicht	<input type="checkbox"/>
Ergebnis muss zu keinem festgelegten Zeitpunkt vorliegen	<input type="checkbox"/>

Ressourcen = Sammelbezeichnung für alle vorhandenen oder bereitgestellten finanziellen, materiellen und personellen Mittel

Denken Sie an ein bestimmtes Vorhaben, das Sie möglicherweise geplant haben, und füllen Sie die oben stehende Checkliste aus. Fragen Sie bitte stets: „Muss diese Aufgabe zwingend durch ein Projekt gelöst werden?“ Falls ja, verfügt Ihr Unternehmen über die nötigen Voraussetzungen? Sollte eines der in der Checkliste aufgeführten Merkmale gegeben sein, so handelt es sich bei Ihrem Vorhaben nicht um ein Projekt. Es sollte dann besser in der Linienorganisation bearbeitet werden.

Eine weitere wichtige Bedingung: Für die sinnvolle Bearbeitung eines Vorhabens als Projekt muss diese Methode wesentliche Vorteile gegenüber einer Bearbeitung in der Linie bieten.

Die Projektdefinition ist auch dann erfüllt, wenn sich der Projektauftrag auf die Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen beschränkt. Mit dem hier vorgestellten Instrumentarium können Sie sowohl allein die Planung von Maßnahmen als auch den gesamten Prozess aus Planung, Umsetzung und Controlling bewerkstelligen. Auch ein Nacheinander ist möglich; auf Wunsch der Auftraggebenden folgt möglicherweise auf das Projekt „Planung“ später das Nachfolgeprojekt „Umsetzung“.

Meilensteine sind festgelegte Zeitpunkte im Projektverlauf, an denen bestimmte Aufgaben erfüllt sein müssen. Vergleichen Sie dazu auch Seite 31

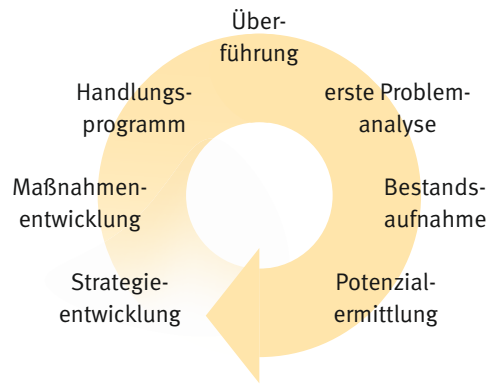
Kennzeichen Projektmanagement

Hat sich das Unternehmen oder die Einrichtung entschieden, ein Vorhaben als Projekt zu bearbeiten, so kommt es auf eine **ressourcenschonende Arbeitsweise** an. Zu den wesentlichen Kennzeichen des Projektmanagements gehört, dass

- ein schriftlicher Projektauftrag vorliegt,
- eine Projektleitung bestimmt wird,
- sich ein Projektteam bildet,
- eine Startsituation stattfindet,
- eine schriftliche Projektdefinition und eine schriftliche Projektplanung mit konkret terminierten Aufgabenpaketen erfolgen,
- eine kontinuierliche Projektdokumentation erstellt wird,
- **Meilensteine** zum Ist-Soll-Abgleich des Projektfortschritts festgelegt werden und
- ein offizieller Projektabschluss mit Reflexion und Abschlussbericht erfolgt.

Sind diese Bedingungen erfüllt, wird verhindert, dass gute Ansätze und Ideen versanden, engagierte Beschäftigte durch fehlende Unterstützung demotiviert werden, sinnvolle Vorhaben ins Leere laufen oder das Unternehmen von einer Veränderungswelle in die nächste taumelt (schlimmstenfalls mit sich widersprechenden Zielen).

Die Entscheidung für ein Projekt bedeutet, sich klar auf ein Ergebnis zu fokussieren. Erst ein Erstellen von konkret terminierten Aufgabenpaketen im Rahmen der Projektplanung macht aus einer Arbeitsgruppe ein Projektteam. Projekte beinhalten eine klare Ergebnisorientierung innerhalb fest definierter Zeitabstände und das Arbeiten innerhalb des abgebildeten Regelkreises. Die Definition sowie die Merkmale eines Projekts bedürfen einer eigenständigen Projektorganisation (siehe hierzu Seite 14).



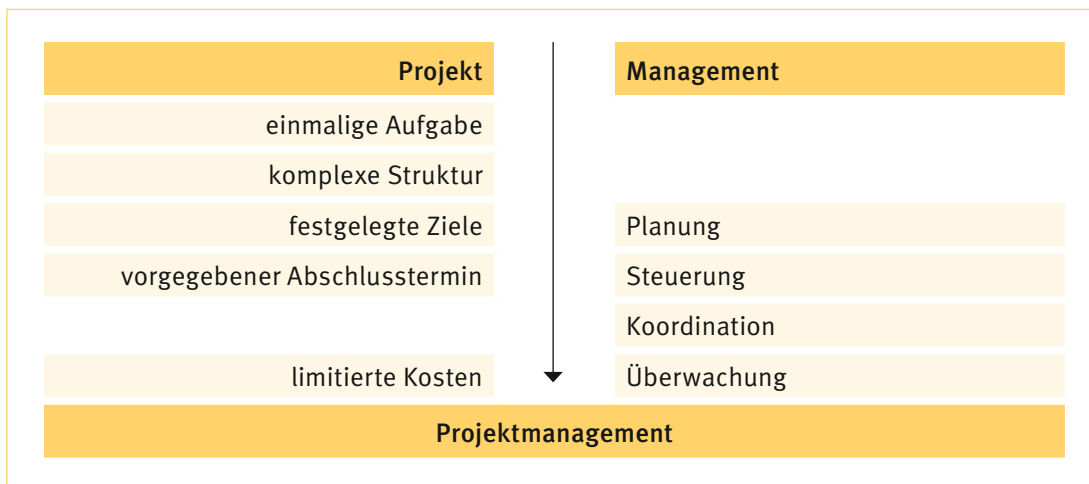
2.2 Definition Projektmanagement

Größere Projekte können Sie in Teilprojekte gliedern. Als Teilprojekte werden solche Projekte bezeichnet, die zwar unter einer gemeinsamen Überschrift stehen, jedoch fachlich eigenständige Ziele verfolgen. Ein Teilprojekt liegt auch vor, wenn im Rahmen eines Projekts ein einzelnes Arbeitspaket zu bearbeiten ist, das größere Ausmaße annimmt. Die Leitungen von Teilprojekten unterstehen der Leitung des übergeordneten Projekts. Ein Projekt sollte nach Möglichkeit in nicht mehr als fünf Teilprojekte untergliedert werden.

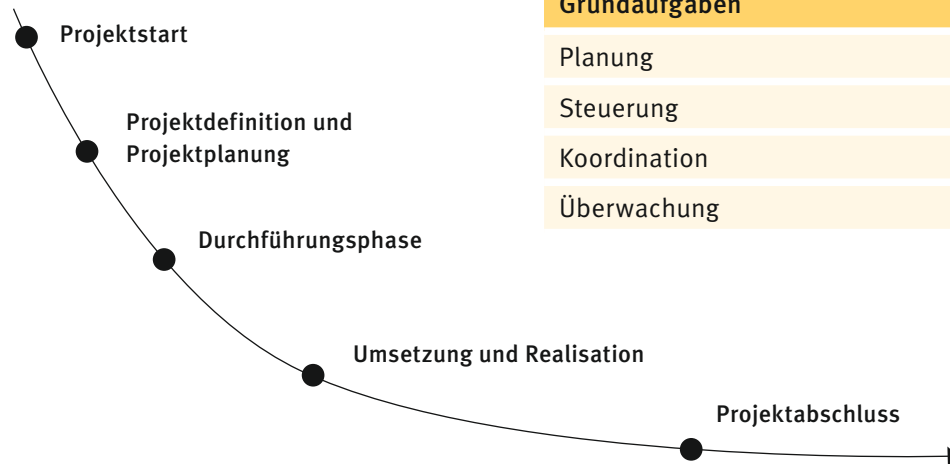
Der Begriff Projektmanagement beschreibt ein umfassendes Organisations- und Führungskonzept, das es ermöglicht, komplexe Vorhaben termingerecht, kostengünstig und in hoher Qualität durchzuführen. Es enthält die Organisation und alle Werkzeuge zur Planung, Koordination, Steuerung und zum Controlling des angestrebten Vorhabens. Projektmanagement ist die methodische Gestaltung von Prozessen und ergänzt die Linienorganisation.

Die DIN-Norm 69901 definiert Projektmanagement als die Gesamtheit von

- Führungsaufgaben,
 - Führungsorganisation,
 - Führungstechniken und
 - Führungsmitteln
- zur Abwicklung eines Projekts.

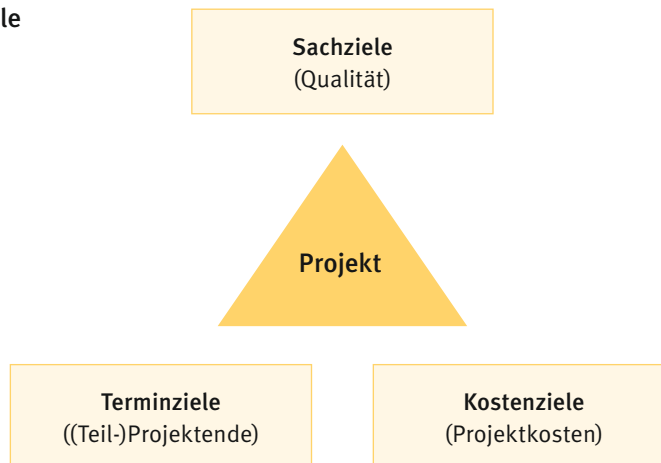


Phasen eines Projekts



Projektmanagement arbeitet in mehreren Phasen und basiert auf mehreren Grundaufgaben

Drei zentrale Ziele für Projekte



Projektmanagement verfolgt eine gleichberechtigte Steuerung von Zeit, Kosten und Ergebnis

Effizientes Projektmanagement basiert auf:

- passenden strukturellen Voraussetzungen der Organisation
- Fachkenntnissen der Projektbeteiligten
- korrekter Anwendung der Methoden (zum Beispiel Moderation)
- guter Teamarbeit innerhalb der Projektgruppe

Effizientes Projektmanagement benötigt:

- Spielregeln für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit
- Delegation von Entscheidungskompetenz und Verantwortung
- Kenntnis und Einsicht in die Notwendigkeit von Projektmanagement-Werkzeugen sowie den Willen, diese konsequent und ausgewogen anzuwenden
- ausgeprägte Kommunikations- und Teamfähigkeit
- eine Kultur des Vertrauens

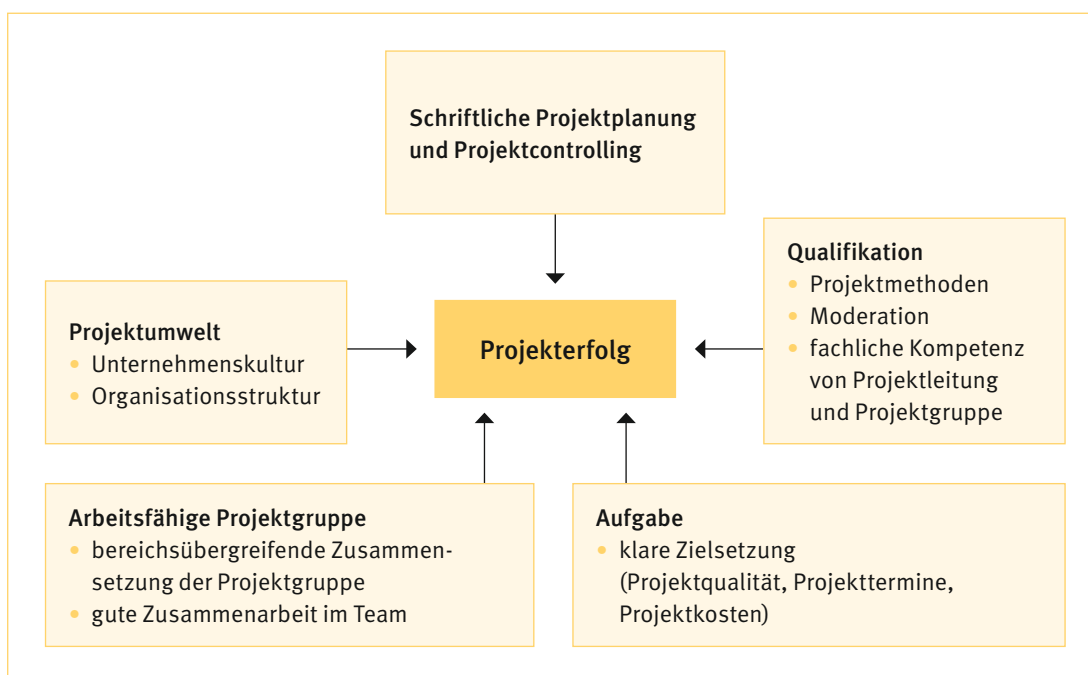


Zeit, Kosten und Zielerreichung müssen für alle transparent gesteuert werden.

- hohen Aufwand für vorausschauende Planung, um vorhersehbare Fehler und Schwierigkeiten zu vermeiden
- Konsequenz und Durchführungsdisziplin, um die in der Planung erörterten und festgelegten Abläufe und Ziele folgerichtig und im Zeitplan zu realisieren
- Transparenz des Geschehens im gesamten Verlauf, um frühzeitig Abweichungen zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu treffen

Effizientes Projektmanagement beinhaltet:

- kontrolliertes Erreichen von Zielen
- Schaffen klarer Zuständigkeiten
- Dokumentation aller Abläufe, um Transparenz/Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten
- interdisziplinäres und paralleles Arbeiten
- frühzeitige Einbindung aller am Projekt Beteiligten
- ausgewogene Steuerung von Zeit, Kosten und Ergebnis
- effiziente Nutzung von Arbeitsmitteln



Faktoren, die den Projekterfolg beeinflussen

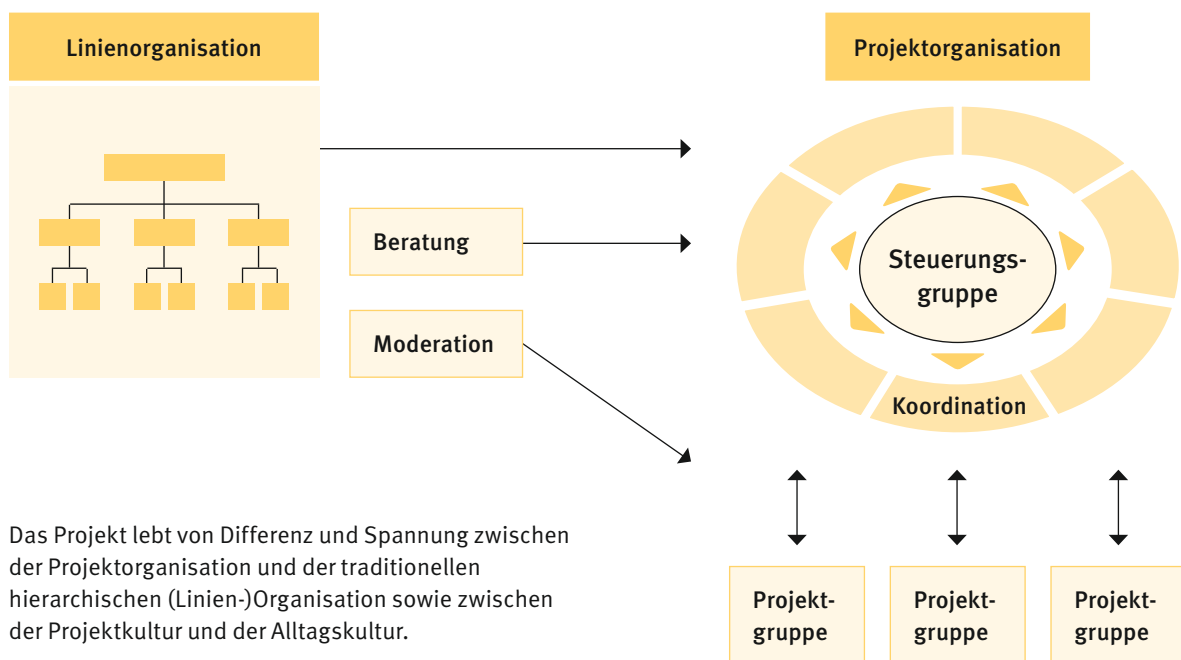
3 Projektstrukturen

Wie bereits aus der Definition ersichtlich, benötigt Projektmanagement organisatorische Strukturen, die von der klassischen Linienorganisation abweichen. Die folgende Abbildung verdeutlicht schematisch das Nebeneinander von Linien- und Projektorganisation im Betrieb, was oft als Matrixorganisation bezeichnet wird. Die in die Projektarbeit eingebundenen Personen teilen ihre Arbeitszeit zwischen beiden Bereichen auf, in welchen auch unterschiedliche Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse gelten. So sind zum Beispiel die Mitglieder einer Projektgruppe, unabhängig von ihrer Position in der Linienorganisation, während der Projektarbeit alle gleichberechtigt: Eine Leitungsperson übt ihre Weisungsbefugnis bewusst nicht aus, wenn sie an einer Projektgruppe teilnimmt.

3.1 Projektgruppe

Es gibt zwei verschiedene Wege, um an einer Projektgruppe teilzunehmen: Entweder wird jemand benannt, zum Beispiel aufgrund von Fachwissen, oder er entscheidet sich freiwillig nach eigenem Interesse dafür. Das Arbeiten in der Projektgruppe benötigt zumindest ein Basiswissen über Projektmanagement. Um eine gute Arbeitsfähigkeit zu ermöglichen, sollte die Projektgruppe nicht mehr als zwölf Personen umfassen. Die Mitglieder der Projektgruppe vertreten möglichst unterschiedliche Qualifikationen. Es ist empfehlenswert, sich vor der Zusammenstellung über die gewünschten Fachrichtungen und/oder Abteilungen klar zu werden.

Matrixorganisation als Nebeneinander von Linie und Projekt



Beispiel aus einem Krankenhaus

Ein Projekt zur Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells im Pflegedienst eines Krankenhauses beispielsweise ist zum Scheitern verurteilt, wenn die Projektgruppe ausschließlich mit einer Berufsgruppe arbeitet. Für eine erfolgreiche Projektarbeit ist es in diesem Fall unabdingbar, dass außer Pflegekräften verschiedener Stationen auch die entscheidenden Schnittstellenpersonen teilnehmen.

Dies sind beispielsweise Ärztinnen und Ärzte sowie Beschäftigte aus denjenigen Funktionsbereichen, die eng mit der Station zusammenarbeiten. Bei Projektthemen, die mitbestimmungspflichtig sind, muss die betriebliche Interessenvertretung in die Projektgruppe eingebunden werden. Darüber hinaus empfiehlt sich, die betriebliche Interessenvereinigung auch dann zu beteiligen, wenn keine Verpflichtung dazu besteht. Häufig ist es auch sinnvoll, interne oder externe Fachleute (unter Umständen nur zeitweilig) zur Projektgruppenarbeit hinzuzuziehen.

Projektgruppenarbeit als Arbeitszeit

In einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung sollte festgelegt sein, dass die Arbeit in einer Projektgruppe als Arbeitszeit gilt. Mit dieser Maßnahme kann die Einrichtung nach innen wie nach außen dokumentieren, dass sie Projektmanagement ernst nimmt. Bei der Gestaltung der Dienstpläne sollten die Verantwortlichen darauf achten, dass die Projektgruppenmitglieder während der Projektgruppensitzungen ungestört („funkfrei“) arbeiten können.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, in der ersten Sitzung einer Projektgruppe gemeinsame Regeln der internen Zusammenarbeit zu erarbeiten.

Über die oben genannten hinaus wurden im folgenden Beispiel aus einem Krankenhaus zusätzliche Vereinbarungen getroffen:

- Alle erscheinen pünktlich zu den Projektsitzungen.
- Ein Teamkonsens wird angestrebt, im Zweifelsfall gilt der Mehrheitsentscheid.
- Die Entscheidungs- und Durchführungsdisziplin wird strikt beibehalten (beschlossene Themen werden nicht wieder aufgerollt).
- Die Projektgruppenmitglieder bereiten sich auf die Projektsitzungen gut vor.
- Es herrscht eine Informationsholschuld für die Projektmitglieder, das heißt, sie sind selbst dafür verantwortlich, sich zu informieren.
- Alle sind bereit, Konflikte im Team frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu lösen.
- Die Projektgruppenmitglieder bemühen sich um „aktives Zuhören“, das heißt um ein ehrliches Interesse an den Äußerungen der Gesprächspartner und -partnerinnen.

Die Regeln aus diesem Beispiel sollten nicht unverändert übernommen werden, obwohl sie eine sehr gute Grundlage darstellen. Wichtig ist, dass sich jede Gruppe die Regeln der internen Zusammenarbeit selbst erarbeitet, nur dann passt das Regelwerk genau zur konkreten Situation der Projektgruppe. Es empfiehlt sich, das Regelwerk bei allen Sitzungen sichtbar aufzuhängen, zum Beispiel auf einem Flipchart, damit es nicht in Vergessenheit gerät.

Die Projektgruppenmitglieder benötigen für die Projektarbeit sowohl die Fähigkeit als auch den Willen zur Teamarbeit. Denn gute Arbeit in der Projektgruppe beruht auf einer offenen Kommunikation untereinander und der Bereitschaft, Konflikte (zum Beispiel Interessenskonflikte) möglichst früh aufzudecken und konstruktiv zu lösen.

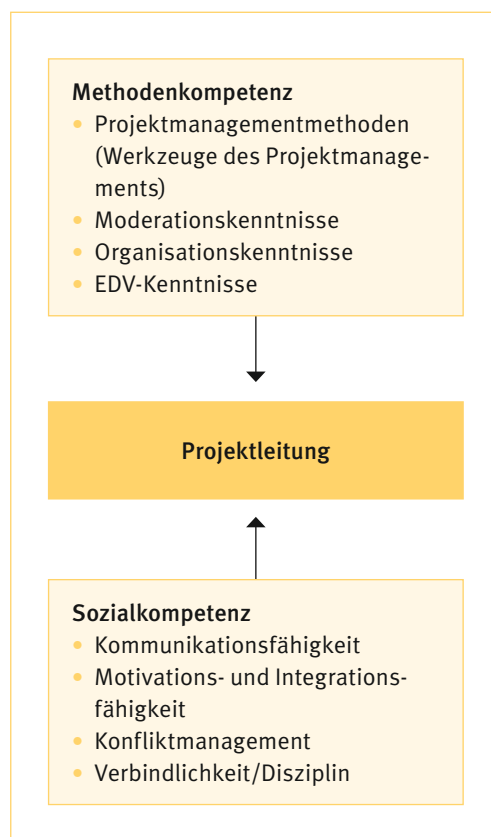
Vereinbarungen für gemeinsames Arbeiten

Regeln selbst erarbeiten und individuell anpassen

3.2 Projektleitung

Die Projektleitung stellt die Verbindung zwischen Projektgruppe und Steuerungsgruppe sicher. Sie ist formal als Auftragnehmerin zu verstehen.

Eine erfolgreiche Projekt(gruppen)leitung ist eine integrative Persönlichkeit: Sie benötigt hohe soziale Kompetenz. Sie kann eindeutig und unmissverständlich kommunizieren. Es gelingt ihr, eine vertrauensvolle und beteiligungsorientierte Arbeitsatmosphäre in der Projektgruppe herzustellen. Die Projektleitung hat die Fähigkeit, mit kontroversen Projektgruppensitzungen, emotional geprägten Diskussionen oder Demotivation der Projektgruppe umzugehen. Sie ist fähig, in diesen Situationen glaubhaft an die gemeinsamen Ziele zu erinnern und die genauen Ursachen für Konflikte oder Demotivation durch einfallsreiche und passende Lösungen zu beheben.



Aufgaben der Projektleitung:

- zu Beginn der Projektarbeit den Auftrag mit der Projektgruppe besprechen und eventuelle Änderungen des Auftrags mit der Steuerungsgruppe abklären
- darauf achten, dass die Projektgruppe eine gut durchdachte Projektdefinition erarbeitet
- formal die Verantwortung dafür tragen, dass Projektergebnisse im Rahmen der vorhandenen Ressourcen (Finanzen, Einsatz von Arbeitskräften) erzielt sowie die definierten eingehalten Termine werden
- externe Expertinnen oder Experten hinzuziehen, falls spezielle Kompetenzen benötigt werden
- Verantwortung für die kontinuierliche Information der Beschäftigten der Einrichtung – im Besonderen aber der Steuerungsgruppe – über die Arbeitsergebnisse. Die Projektleitung muss diese Informationen nicht selbst ausarbeiten, ist jedoch verantwortlich dafür, dass dies geschieht. Für die Position der Projektleitung ist daher nur eine Person geeignet, die mit Informationen anderen gegenüber offen umgeht

Weisungs- und Entscheidungsrecht

Empfehlenswert ist, die Projektleitung nicht nur mit Verantwortlichkeiten, sondern auch mit Befugnissen auszustatten. Dies könnte etwa in Form eines projektbezogenen Weisungs- und Entscheidungsrechts geregelt sein. Dabei ist jedoch wichtig, dass die Mitglieder der Projektgruppe ihre Gestaltungsfreiheit behalten und nicht auf die Ausführung von Weisungen beschränkt werden. Generell gilt: Je geringer die Befugnisse der Projektleitung sind, umso stärker muss die Steuerungsgruppe als Schiedsstelle bereit sein, bei Problemen zwischen Projekt und Linie einzugreifen und das Projekt zu stützen.

3.3 Steuerungsgruppe/ Steuerungskreis

Das Projektmanagement verlangt von der Steuerungsgruppe folgende Aufgaben:

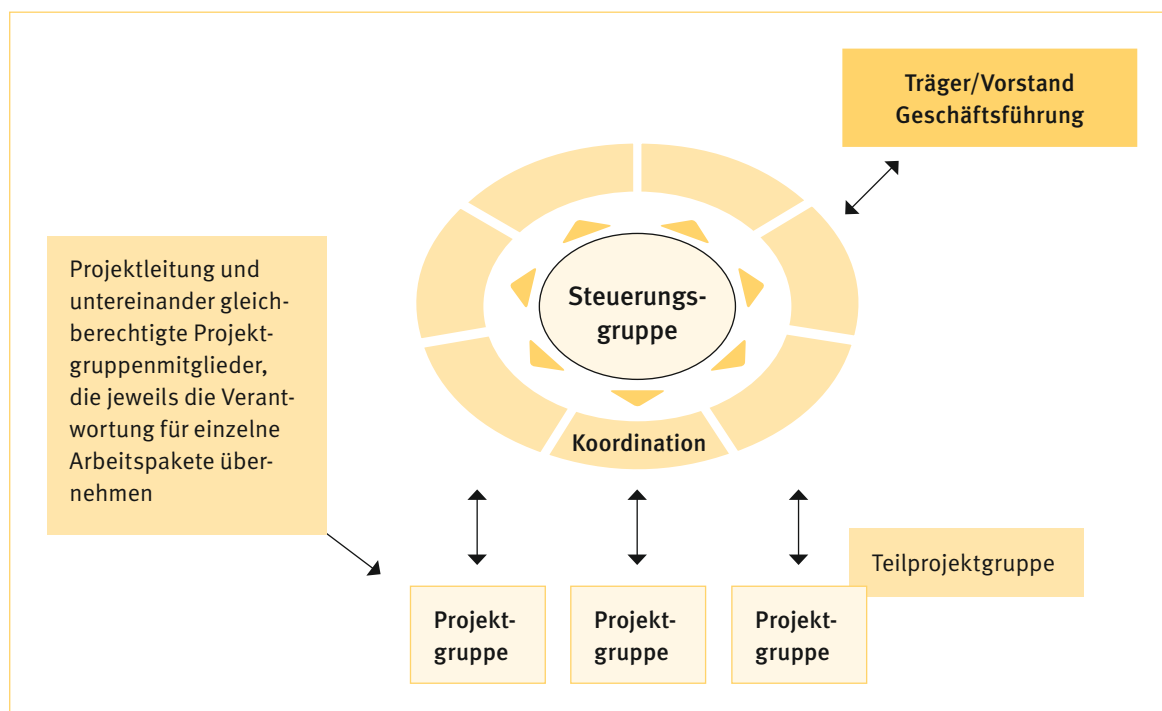
- aus den eingegangenen Projektvorschlägen die zu vergebenden Projektaufträge auswählen – dabei muss sie die strategische Ausrichtung und die vorhandenen Ressourcen des Unternehmens berücksichtigen
- Projekte ausschreiben und konkrete Auftragsvergabe
- Projektleitung(en) ernennen
- Zwischenergebnisse und Berichte abnehmen
- Projektleitung unterstützen, falls dies notwendig ist. Dies könnte beispielsweise die Schlichtung bei Problemen zwischen der Linien- und der Projektorganisation oder zwischen verschiedenen Projektstellen sein
- Abstimmung zwischen den Projekten

- unterschiedliche Projekte koordinieren
- Controlling
- Generieren von Ideen, Bewertung, Auswahl und Beschreibung als Projektantrag

Nur in kleinen Unternehmen kann die Betriebsleitung diese Aufgaben selbst wahrnehmen, in mittelständischen oder Großunternehmen wäre sie damit zeitlich überfordert. In diesem Fall empfiehlt es sich, eine eigenständige Steuerungsgruppe (auch Steuerungskreis, Lenkungsgruppe oder Lenkungsausschuss genannt) für die oben aufgeführten strategischen und planerischen Aufgaben neu zu installieren.

In kleinen Unternehmen ist es sinnvoll, schriftlich festzulegen, wer aus der Unternehmensleitung die Aufgaben der Steuerungsgruppe übernimmt. Bewährt hat sich dabei der Rückgriff auf bereits vorhandene Strukturen, in einem Altenheim beispielsweise auf die Bereichsleitungsrunde.

In größeren Unternehmen eigenständige Steuerungsgruppe einsetzen



Zusammensetzung der Steuerungsgruppe

Da die Steuerungsgruppe den oder die Auftraggebenden (die Geschäftsführung) bei der zentralen Frage „ressourcenschonender Einsatz“ vertritt, ist es sinnvoll, nur eine Steuerungsgruppe einzusetzen – es gibt ja auch nur einen Ressourcentopf.

Was die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe betrifft, so sollten alle für das Projekt relevanten Abteilungen eines Unternehmens vertreten sein. Dabei sind die Schnittstellen zu anderen Abteilungen zu beachten. So kann es auch ratsam sein, dass Abteilungen, die indirekt betroffen sind, eine Vertretung in der Steuerungsgruppe haben.

Dies sind im Einzelnen:

- Vertreterinnen und Vertreter aller Organisationseinheiten (zum Beispiel im Krankenhaus die drei großen Bereiche: Pflege, Ärztlicher Dienst, Verwaltung und Technik und, sofern vorhanden, der Wirtschaftsbereich)
- Mitglieder der oberen Leitungsebene (um das notwendige strategische Hintergrundwissen und die Entscheidungskompetenz zu gewährleisten)
- betriebliche Interessenvertretung (= Mitarbeitervertretung, Betriebsrat, Personalrat)
- Vertretung des betrieblichen Arbeitsschutzes (Sicherheitsfachkraft und/oder betriebsärztlicher Dienst, Gesundheitsbeauftragte/Gesundheitsbeauftragter)
- Vertretung des Vorstands
- gegebenenfalls externe Beratung

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, folgende Personen der Linienorganisation in die Steuerungsgruppe einzubinden:

- Leitung der Qualitätssicherung/ Qualitätsmanagementbeauftragte
- Behindertenbeauftragte/ Behindertenbeauftragter
- Gleichstellungsbeauftragte/ Gleichstellungsbeauftragter
- Hygienebeauftragte/ Hygienebeauftragter
- Umweltbeauftragte/Umweltbeauftragter

Wichtig: Bereitschaft zur Kooperation

Auch sollte die personelle Besetzung der Steuerungsgruppe eine hohe Kontinuität aufweisen, um effektives Arbeiten zu ermöglichen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass alle Mitglieder der Steuerungsgruppe bereit sind zu kooperieren, denn nur so ist eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit möglich. Für die Praxis bedeutet dies, dass die vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen über das gesamte Unternehmen hinweg gut verteilt werden müssen, es also keinen Alleingang beispielsweise der Pflege oder des ärztlichen Personals gibt.

Auswahl der zu vergebenden Projekte

Die Steuerungsgruppe soll darauf achten, dass die Gesamtanzahl der durchgeführten Projekte so gering wie möglich bleibt: Alle genehmigten Projekte sollen angesichts der verfügbaren Personal- und Finanzressourcen bis zum Projektabschluss gut nebeneinander arbeiten können.

Ein typischer Fehler in der Praxis ist es, eine zu große Anzahl an parallel laufenden Projekten zu bearbeiten. Im schlimmsten Fall ist diese Menge an Projekten der Steuerungsgruppe nicht vollständig bekannt, geschweige denn von ihr genehmigt, gesteuert und kontrolliert. Und Menge sichert nur selten Qualität.

Portfoliomatrix

Dringende und kleinere Aufgaben sind eher für die Bearbeitung in der Linie geeignet.



Die Steuerungsgruppe achtet darauf, dass die Ziele neuer Projekte nicht der Gesamtstrategie des Unternehmens oder den Zielen anderer Projekte innerhalb des Unternehmens widersprechen.

Die folgende Analysemerhode **Portfoliomatrix** hilft bei der Entscheidung „Projekt oder Linienorganisation?“.

Je weiter oben rechts eine Aufgabe oder Problemstellung in obigem Diagramm angesiedelt ist, um so eher handelt es sich um eine Aufgabe, die als Projekt bearbeitet werden sollte. Probleme dagegen, die unten links angesiedelt sind, sind Linienaufgaben und liegen in der Verantwortung einer Leitungsperson. Gerade wenig komplexe Aufgaben, die rasch gelöst werden müssen, erfordern Entscheidungsfähigkeit im betrieblichen Alltag. Das Einsetzen einer Projektgruppe würde für solch eine Aufgabe zu lange dauern und die gemäß der Linienorganisation eigentlich zuständige Person in ihrer Funktion entwerten.

Leitfragen für die Projektauswahl sind:

- Ist die Projektidee mit dem Unternehmensleitbild vereinbar?

- Passt das Projekt zu den strategischen Zielen des Unternehmens?
- Ist das notwendige Know-how zur Projektbearbeitung vorhanden?
- Sind ausreichende Kapazitäten zur Projektbearbeitung verfügbar?
- Welche Schnittstellen mit anderen Projekten gibt es?

Auch das Projektcontrolling ist eine Aufgabe des Steuerungskreises. Dazu gehört der Ist-Soll-Abgleich (die durchgeführten Projektaktivitäten werden mit dem Projektplan verglichen). Das Erreichen eines Meilensteins bietet eine gute Gelegenheit dazu.

Beim Projektcontrolling geht es darum, leicht messbare, verständliche, aktuelle und relevante Aspekte zu erheben und auszuwerten. Hierbei gilt es, bei der Menge der Daten einen Mittelweg zu finden. Zu viele erhobene Daten bergen die Gefahr, dass die wesentlichen Aspekte in der Menge der Informationen untergehen. Zu wenig Daten zu erheben kann ebenfalls ein Fehler sein, da von vornherein wesentliche Aspekte ausgeklammert sein können.

Controlling bedeutet Ist-Soll-Abgleich

Frühzeitiges und konsequent durchgeführtes Projektcontrolling ist ein wesentlicher Schritt zum Projekterfolg. Es ermöglicht, auf Schwierigkeiten und Hindernisse rechtzeitig Einfluss zu nehmen und gegenzusteuern. Controlling bedeutet aber manchmal auch den Mut, ein offensichtlich wenig Erfolg versprechendes Projekt frühzeitig abzubrechen.

Bei Projekten ohne vorbereitende schriftliche Projektplanung lässt sich ein sinnvolles Controlling nicht durchführen. Der Arbeitsaufwand für Projektcontrolling sollte in einem vertretbaren Verhältnis zum Gesamtarbeitsaufwand im Projekt stehen. Er liegt in der Regel zwischen fünf und zehn Prozent des Gesamtvolumens.

Koordination bei vielen gleichzeitigen Projekten

Ist der durch Projektmanagement verursachte Aufwand sehr hoch, beispielsweise in größeren Häusern oder bei vielen gleichzeitig laufenden Projekten, so ist der Einsatz einer Projektkoordination sinnvoll. Diese Aufgabe übernimmt ein Mitglied der Steuerungsgruppe. Die Projektkoordination lässt sich als Administration des Steuerungsgremiums begreifen.

Die Aufgaben der Projektkoordination sind:

- Sitzungen der Steuerungsgruppe vorbereiten und protokollieren
- Ansprechperson für alle Belange des Projektmanagements zwischen den Steuerkreissitzungen
- Informationen managen zwischen Steuerungsgruppe, Projektgruppen und weiteren Stellen (wie externen Sponsoren), beispielsweise durch einen Protokollverteiler
- Präsentationstermine der Projektgruppen vor der Steuerungsgruppe koordinieren
- Zeitpläne aller Projektgruppen im Haus kontrollieren
- allgemein administrative Aufgaben (beispielsweise Gesamtzeitplan für das Multiprojektmanagement erstellen)
- Veranstaltungen planen und durchführen, beispielsweise Belegschaftsversammlungen
- Konfliktlösung und Mediation, zum Beispiel wenn eine beteiligte Gruppe das Budget überschreitet oder direkte Vorgesetzte die Freistellung verweigern

Gibt es viele parallele Projekte, lohnt es sich, jemanden aus der Steuerungsgruppe mit der Projektkoordination zu beauftragen



4 Ablaufphasen eines Projekts

Jedes gelungene Projekt durchläuft die folgenden Phasen: 1. Konzeption: Definition und Vorlauf; 2. Planung; 3. Durchführung; 4. Kontrolle und Projektabschluss. Einen Überblick über die wichtigsten Inhalte der einzelnen Phasen gibt die folgende Aufstellung:

Projektphase	Kerninhalte der jeweiligen Phase
Konzeption: Definition und Vorlauf	<p>Die Steuerungsgruppe formuliert den Projektauftrag und ernennt die Projektleitung. Bildung der Projektgruppe. Nach der offiziellen Startsitung werden die Projektdefinition und die Projektplanung formuliert, die Durchführbarkeit des Projekts geprüft und der Kosten- und Zeitrahmen bestimmt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemanalyse • Zielklärung • Potenzialanalyse • Projektdefinition • Grobplanung • Durchführbarkeitsprüfung • Wirtschaftlichkeitsprüfung
Planung	<p>Die Projektgruppe vervollständigt die Projektplanung, die Steuerungsgruppe genehmigt die Planung.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition der Arbeitspakete • Lastenhefte • Feinplanung • Verantwortung klären • Risikoanalyse • Definition der Schnittstellen
Durchführung	<p>Die Projektgruppe bearbeitet konkrete Projektthemen. Steuerungsgruppe und Beschäftigte werden kontinuierlich informiert. Laufende Kontrolle der Projektdefinition.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information vor allem beim Erreichen eines Meilensteins • Abnahme der bisherigen Arbeitsergebnisse und Umsetzung in der Linienorganisation (sofern dies zum Projektauftrag gehört) • Aktualisierung der Planung • Steuerung bei Abweichungen • Abarbeiten der Arbeitspakete
Kontrolle und Projektabschluss	<p>Die Projektgruppe formuliert den Projektabschlussbericht, den die Steuerungsgruppe offiziell abnimmt. Reflexion der gemeinsamen Arbeit in der Projektabschlussitzung. Projektabschlussfeier; Projektgruppe löst sich auf.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abgleich mit den eingangs gesteckten Zielen • Projektabschlussbericht • Informationsweitergabe an Kollegen und Kolleginnen, Vorgesetzte et cetera • Feiern des Endergebnisses

Konstituierende Sitzung =
Kick-off-Sitzung

Als ersten Schritt wählt die Steuerungsgruppe das Projektvorhaben aus, formuliert anschließend einen schriftlichen Projektantrag und ernennt die Projektleitung. Es werden Anforderungskriterien für die Mitglieder der Projektgruppe formuliert, in der Folge bildet sich die Projektgruppe. Nachdem die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen wurden, kann nun das Projekt starten: Das geschieht mit einer konstituierenden Sitzung, auch „Kick-off-Sitzung“ genannt. An dieser Projektstartveranstaltung nehmen der Auftraggeber oder die Auftraggeberin, die Projektleitung, die Mitglieder der Projektgruppe und die Interessenvertretung teil. Hierbei erläutern die Auftraggebenden den Inhalt und die grobe Zielsetzung des Projekts.

Inhalte der Projektstartsituation:

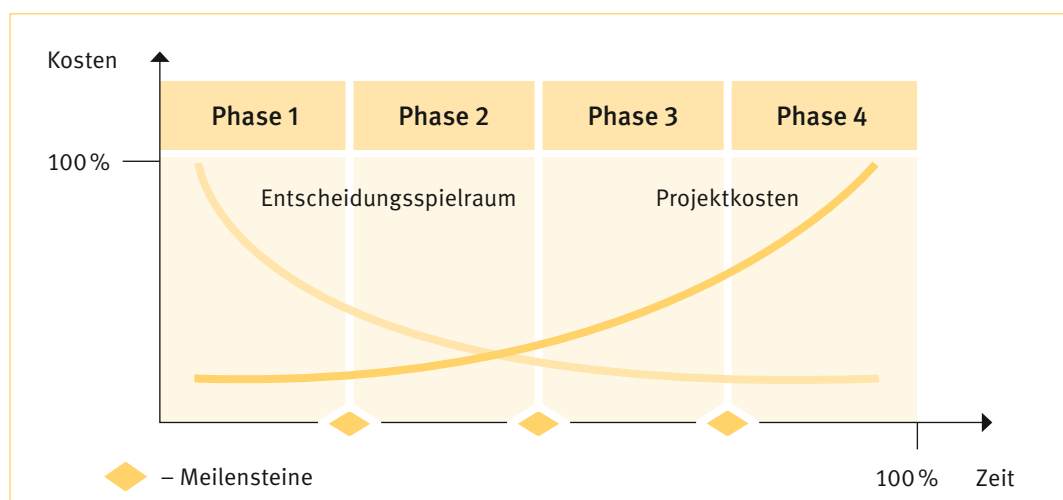
- offizielle Begrüßung durch den Auftraggeber
- Information über die Ausgangssituation des Projekts und die Rahmenbedingungen
- Kennenlernen der Projektbeteiligten („Wir-Gefühl“ entwickeln)
- Sicherstellen eines einheitlichen Informationsstands

In den folgenden Sitzungen formuliert die Projektgruppe die Projektdefinition und die Projektplanung. Bei der Feinplanung werden die Projektaktivitäten in sogenannte Arbeitspakete unterteilt. Für jedes Arbeitspaket ist eine Person aus der Projektgruppe (haupt-) verantwortlich. Sie erhält einen schriftlich formulierten Arbeitsauftrag.

Gründliche Planung, effizientes Projekt

In der Praxis mag so manchem Mitglied der Projektgruppe die Phase der Planung als zu lang erscheinen. Es ist jedoch sehr sinnvoll, zu Beginn eines Projekts detailliert zu planen, da die Einflussmöglichkeiten auf die Ziele des Projekts in seinem späteren Verlauf zunehmend geringer werden, die Kosten gleichzeitig jedoch steigen. Kurz gesagt: Ergeben sich unerwartete, aber unvermeidliche Änderungen, so sind diese zu einem weit fortgeschrittenen Stand des Projekts nur noch sehr teuer zu erkaufen. Eine ausführliche Planung zu Beginn hätte diese Zieländerungen vielleicht vorausgesehen und vermieden.

Vergleichbar ist dieser Zusammenhang mit dem Bau eines Hauses. Veränderungen sind in der Planungsphase noch leicht möglich (zum Beispiel der Wunsch, die Terrasse nach Westen hin auszurichten statt nach Süden). Veränderungen in der Durchführungsphase



dagegen verursachen enorme Kosten und Terminverzögerungen.

Eine angemessene Planungsgenauigkeit ist entscheidend für den Projekterfolg:

- nur so viele Planungsinstrumente wie nötig einsetzen (dies gilt vor allem für die PC-gestützte Planung)
- die Planung so einfach wie möglich, aber auch so ausführlich wie nötig halten
- mit einem ganzheitlichen Verständnis an die Planung herangehen

Die Abbildung unten zeigt das Ablaufschema, nach dem die einzelnen inhaltlichen Fragestellungen in der Durchführungsphase abgearbeitet werden.

Zur Bearbeitung der einzelnen Aufgabenstellungen bedient sich die Projektgruppe der klassischen Moderationsmethoden. Hat sie den Projektauftrag erfüllt, so folgt der Abschlussbericht. Er wird von den Auftraggebenden abgenommen, diese erkennen das Projektergebnis damit formal an.

Projekte abschließen

Das offizielle Projektende schließt eine Projektabschlussitzung ein. Hier reflektiert das Projektteam den Verlauf und die Zusammenarbeit während des gesamten Projekts.

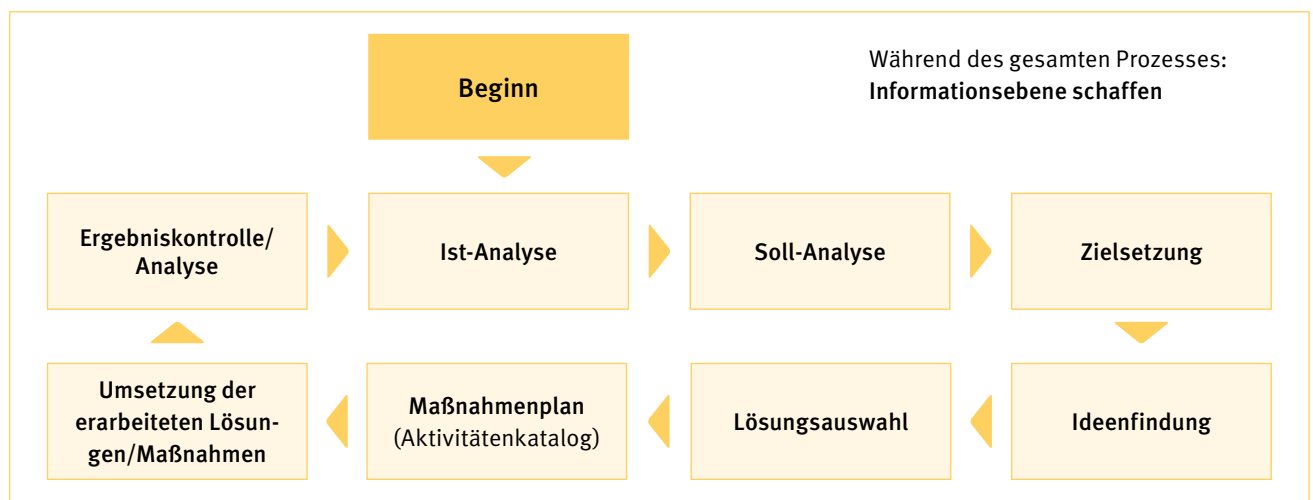
Hilfreich für diesen Rückblick können die folgenden Leitthemen sein:

- Erreichen der gesetzten Ziele
- Zufriedenheit mit dem Projektergebnis (Projektgruppe und Auftraggeber)
- Zufriedenheit mit dem Projektverlauf (Was lief gut? Was hätte besser laufen können?)
- Zusammenarbeit im Projektteam
- Konsequenzen und Erfahrungen für zukünftige Projekte

Die Mitglieder eines Projekts reflektieren in der Projektabschlussitzung also sowohl die Sachergebnisse als auch die Art und Weise der Zusammenarbeit. Um dies konstruktiv tun zu können, ist eine Kultur nötig, in der Fehler besprochen und als Lernpotenzial verstanden werden. Eine gründliche Reflexionsphase stellt ein hohes Potenzial für zukünftige Projekte dar.

Betriebliches Gesundheitsmanagement benötigt auch eine Unternehmenskultur der Anerkennung und des Lobes für vollbrachte Leistungen. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, die erbrachten Leistungen der Projektmitglieder unter anderem im Rahmen einer Feier zu würdigen. Nach dieser Feier wird die Projektgruppe aufgelöst.

Unternehmenskultur der Anerkennung und des Lobes



5 Vom Projektauftrag zur Projektplanung

Der Weg vom Projektauftrag zur Projektplanung hat eine Schlüsselfunktion für den gesamten Projektverlauf. Es ist wichtig, dafür ausreichend Zeit zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus sollte man darauf gefasst sein, dass im Lauf der Projektplanung viele Ideen gefasst und wieder verworfen werden – jeder dieser Gedanken ist wertvoll und sollte reflektiert werden. Für die Phase der Projektplanung benötigt die Projektgruppe einen ungestörten Besprechungsraum und das notwendige Material zur Visualisierung (Moderationskoffer, Flipchart, Metaplanwände et cetera).

Die Projektplanung sollte immer von der gesamten Projektgruppe erstellt werden. Die Ausarbeitung der Projektplanung von nur einer Person oder durch ein Zweierteam wird der Komplexität des Projektthemas nicht gerecht – davon ist dringend abzuraten.

Projektauftrag und Projektdefinition

Der Projektauftrag, den die Steuerungsgruppe an die Projektgruppe vergibt, ist in der Regel relativ offen gefasst. Er beinhaltet eine Formulierung des groben Projektrahmens:

- Projektinhalt
- Grobziel des Projekts
- erste Angaben zum Projektumfang

Die genaueren Vorstellungen zu Ressourcen, Erfolgskriterien und Risikofaktoren konkretisiert die Projektgruppe erst im Rahmen einer Projektdefinition. Zur weiteren Konkretisierung mündet die Projektdefinition in einen Projektplan, der nach einer Präsentation der Projektgruppe mit den Auftraggebern gemeinsam diskutiert, gegebenen-

falls ergänzt und von den Auftraggebern verabschiedet wird.

Ein wesentliches Merkmal eines Projekts, das schon bei der Beauftragung bedacht werden muss, ist der Projektumfang. Es gibt Projekte unterschiedlichsten Umfangs. So kann ein Projektauftrag lauten:

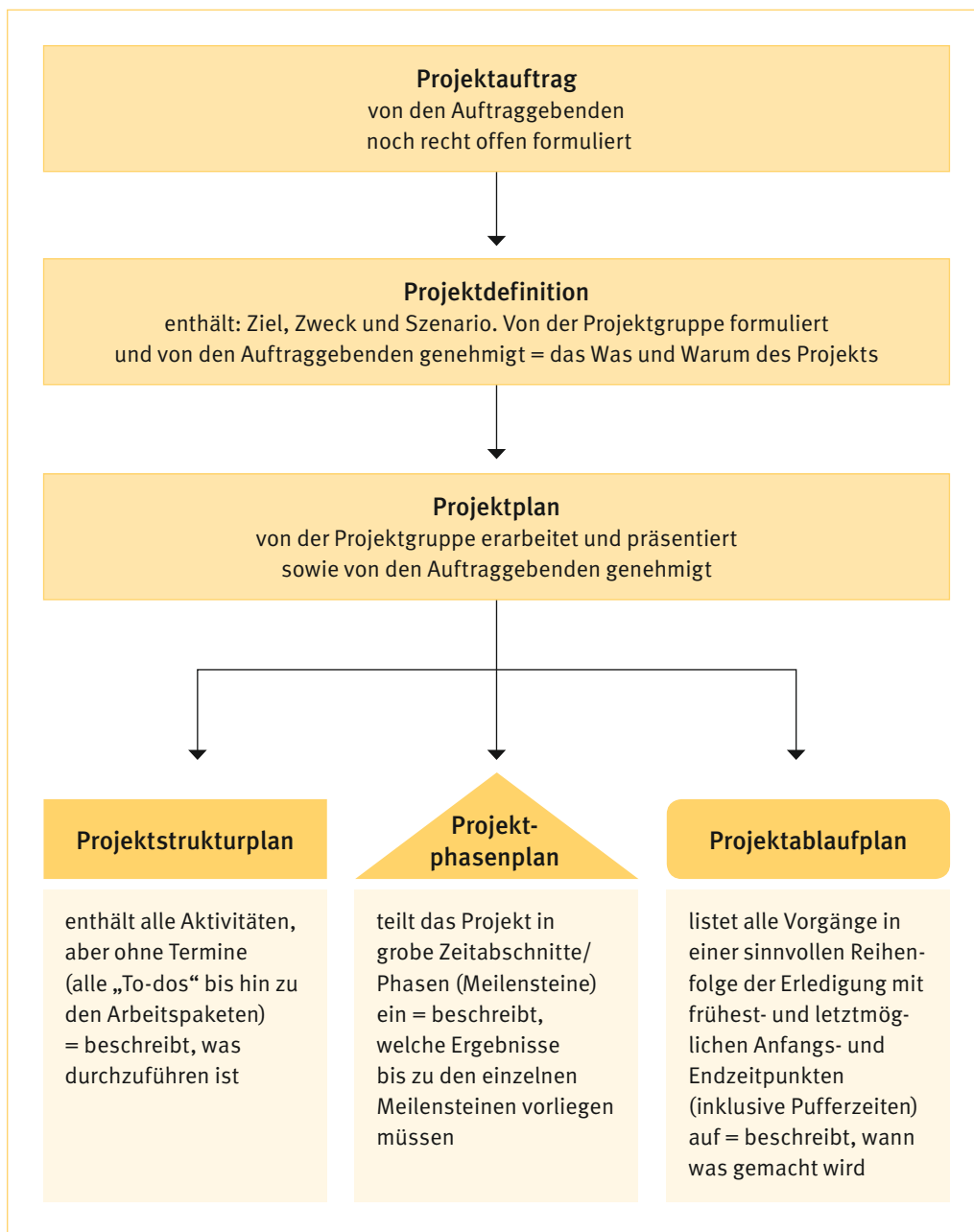
- „Prüfen Sie, welche Hilfsmittel für den Patiententransfer in der Orthopädie sinnvoll sind.“

Oder auch:

- „Führen Sie auf allen Stationen der Orthopädie ein Projekt zur Prävention von Rückenbeschwerden ein.“

Der erstgenannte Projektauftrag wird deutlich weniger Zeit benötigen als der zweite, der auch die Umsetzung und das Controlling einschließt. In der Praxis werden beide Arten von Projektaufträgen verwendet, wobei der erstgenannte dem zweiten häufig vorgeschaltet ist.

Die Abbildung auf Seite 25 verdeutlicht den Weg vom Projektauftrag zum Projektplan.



5.1 Der Projektauftrag

Der Projektauftrag umfasst Aussagen zu den folgenden Themen:

- kurzer Problemaufriss (Begründung für das Projekt)
- gewünschter zukünftiger Sollzustand
- angesprochene Fachabteilungen und Stabsstellen
- gewünschter Projektendtermin
- allgemeine Rahmenbedingungen der Projektarbeit, beispielsweise (externe) Moderation durch xy, bezahlte Arbeitszeit/Freistellung, Budget für Expertisen, Tagungsraum, (Zwischen-)Bericht im Steuerkreis, mögliche oder obligatorische Schulungen (in Projektmanagement, EDV-Benutzung oder anderes) et cetera

Ändern des Projektauftrags treibt die Kosten in die Höhe

Damit kann er gleichzeitig als offizieller Ausschreibungstext und Aufruf zur Mitarbeit dienen.

Ein in der Praxis immer wieder auftauchendes Problem ist das Ändern des Projektauftrags im Verlauf eines Projekts. In einigen Fällen ist dies aufgrund sich plötzlich ändernder Rahmenbedingungen nicht zu umgehen, häufig aber hat sich ein Auftrag unbemerkt verselbstständigt und diverse Änderungen durchlaufen. Generell gilt deshalb: keine Änderungen im Projektverlauf ohne offizielle Abstimmung mit der Steuerungsgruppe! Diese überprüft die Folgen der gewünschten Änderungen für den Projektendtermin und die Projektkosten.

Der Steuerungsgruppe sollte bewusst sein, dass jede Änderung des Projektauftrags während der Umsetzungsphase die Kosten enorm in die Höhe treibt, die gesetzten Termine gefährdet und mehrfache Änderungen eine starke Belastung für die Projektgruppenmitglieder darstellen.

5.2 Projektdefinition

Das Projektteam erarbeitet die Projektdefinition auf Basis des Projektauftrags – der Auftraggeber oder die Auftraggeberin genehmigt sie.

Die Projektdefinition

- dient zur Orientierung aller Beteiligten,
- beschreibt das Was und Warum eines Projekts,
- gliedert sich in 3 Aspekte:
 - Zweck (dahinterliegendes Grobziel)
 - Ziel (konkrete Feinziele)
 - Szenario (bildhafte Beschreibung des Projektendes),
- sollte während der Laufzeit eines Projekts möglichst nur kontrolliert geändert werden.

Inhaltliche Differenzen jetzt klären

Das Formulieren von Projektzweck, -ziel und -szenario legt den Rahmen für die gesamte Projektarbeit fest und muss sehr sorgfältig und gut durchdacht ausgeführt werden. Dies ist der geeignete Punkt während der Planung, um inhaltliche Differenzen zu klären und für das Gesamtprojekt ein möglichst hohes Maß an Akzeptanz zu bewirken. Ein geeigneter Rahmen für diese Arbeit ist ein Zielfindungsworkshop, bei dem sich die Projektgruppe für einen halben oder ganzen Tag zurückzieht und moderiert arbeitet.

5.2.1 Zweck

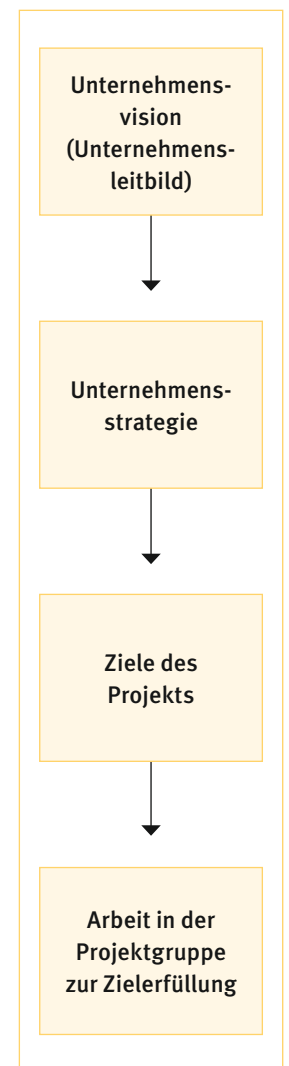
Der Zweck beschreibt, warum dieses Projekt überhaupt notwendig ist und welchen Beitrag es zur Lösung eines Problems leisten soll. Hier werden die Motivationsinhalte beschrieben und eine Art „Vision“ des Projekts festgelegt.

Beispiele:

- „Beitrag zur Verbesserung der Gesundheit der Beschäftigten“
- „Optimierung der internen Abläufe“
- „Senkung der Anzahl der Wegeunfälle“



Kriterien der Zielformulierung	Erläuterung
schriftlich fixiert	Die Ziele können jederzeit nachgelesen werden.
konkret formuliert	Die Ziele beinhalten Aussagen zum Zielinhalt, Zielausmaß und der Zeit der Zielerreichung (siehe nächste Seite oben).
eindeutig und klar formuliert	Unabhängige Leserinnen und Lesern verstehen die Ziele sofort.
widerspruchsfrei	Die Ziele passen sowohl untereinander wie auch mit den Unternehmenszielen zusammen.
realistisch, aber auch anspruchsvoll oder attraktiv	Das Ziel zu erreichen ist sowohl möglich als auch attraktiv oder anspruchsvoll genug, um für die Zielerreichung zu motivieren.
messbar	Es muss jederzeit überprüfbar sein, ob ein Ziel erreicht wurde – in diesem Zusammenhang ist wichtig zu überlegen, welche konkreten Indikatoren das Überprüfen der Zielerreichung ermöglichen.
positiv formuliert	Ziele sind keine Beschreibung eines negativen oder fehlerhaften Ausgangszustands, sondern beschreiben den gewünschten positiven Zustand am Ende des Projekts.
lösungsneutral formuliert	Ziele geben keine Lösungswege vor.



5.2.2 Ziel

Mit dem Ziel wird beschrieben, was (Ergebnis gemäß Projektdefinition) bis wann (Termin) und womit (Ressourcen) erreicht werden soll. Alles Handeln im Projekt ergibt sich aus den Zielformulierungen – Ziele dienen als Richtschnur und Maßstab. Das Projektziel erläutert möglichst detailliert das angestrebte Projektergebnis und beziffert die Projektkosten. Klare und verbindliche Zielformulierungen sind eine wichtige Voraussetzung für eine effiziente Projektplanung. Im günstigsten Fall verfügt das Unternehmen über ein Leitbild, aus dem sich eine Unternehmensstrategie ableitet. Darauf aufbauend können die Ziele für das Projekt entwickelt werden. Ein Projekt, dessen Ziele im Widerspruch zum Leitbild des Unternehmens stehen, ist zum Scheitern verurteilt.

Geeignete Projektziele zu formulieren ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Ziele müssen die Kriterien der oben stehenden Liste erfüllen.

Konkret formulierte Ziele beinhalten Aussagen zu:

- Zielinhalt = Was soll erreicht werden?
- Zielausmaß = Wie genau und mit wie viel Kraft soll das Ziel erreicht werden?
- Zielzeit = Wann soll das Ziel erreicht werden?

Praxisbeispiel:

Projekt „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege“		
Zielinhalt	Zielausmaß	Zielzeit
Versorgung aller Stationen	mit praxistauglichen (das heißt in der Pflege angewendeten) Hilfsmitteln zum Patiententransfer	bis zur 30. Kalenderwoche

Weitere Praxisbeispiele:

- **Projekt „Sichere Mobilität“**
Ziel: Verkehrsunfallrate bis zum Jahresende halbieren.
- **Projekt „Einführung eines betrieblichen Ideenmanagements“**
Ziel: eine dreiseitige schriftliche Vorlage für eine Betriebsvereinbarung erstellen – bis zur 36. KW.
- **Projekt „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege“**
Ziel: alle Beschäftigten in der Pflege über die Kerninhalte des Projekts informieren – bis zur 16. KW.
- **Projekt „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege“**
Ziel: die Abläufe rund um die Patientenaufnahme und -entlassung optimieren, um die erhobenen Arbeitsspitzen in der Zeit von 8.30 bis 11.00 Uhr auf den inneren Stationen um 50 Prozent zu reduzieren – bis zur 52. KW.

Überprüfen Sie Ihre formulierten Ziele anhand dieser Kernfragen:	Ja, trifft zu (bitte ankreuzen)
Ermöglichen die formulierten Ziele, Aufgaben und Aktivitäten im weiteren Projektverlauf festzulegen?	<input type="checkbox"/>
Sind die formulierten Ziele sowohl für Projektmitglieder als auch für Außenstehende eindeutig und unmissverständlich?	<input type="checkbox"/>
Ermöglichen die formulierten Ziele, nach Projektabschluss den Projekterfolg eindeutig zu beurteilen?	<input type="checkbox"/>

Sollten Sie eine der angegebenen Fragen nicht bejahen können, so ist es sinnvoll, die formulierten Ziele nochmals zu bearbeiten.

5.2.3 Szenario

Das Szenario beschreibt das Projektende bildhaft und verdeutlicht damit die Zielvorgaben. Es soll allen Beteiligten helfen, Missverständnisse in der Planungsphase zu vermeiden. Das Szenario sollte anschaulich

und konkret formuliert sein; es sollte auf keinen Fall eine wissenschaftliche oder abstrakte Ausdrucksweise verwenden. Ansonsten kann es dazu kommen, dass die Projektgruppenmitglieder prinzipielle Unterschiede im Verständnis des Projekts in dieser frühen Phase nicht erkennen und so nicht bearbeiten und klären können. Fatal ist es, wenn die Projektgruppe auf die Formulierung eines Szenarios verzichtet hat und während der Durchführungsphase auf die folgende Aussage eines ihrer Mitglieder stößt: „Das habe ich mir so aber nicht vorgestellt.“

Ein Praxisbeispiel zeigt, wie solch ein Szenario formuliert sein könnte:

Auszug aus einem Szenario zum Projekt „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege“

Die neu eingestellte Mitarbeiterin in der Pflege, Frau Maier, wird durch die „Städtischen Kliniken A-Stadt“ geführt. Auf den Stationen sieht Frau Maier, dass Informationsmaterial zum Thema „Rückenprävention“ angeboten wird. Sie liest Plakate mit aufgelisteten Kerninhalten des Rückenprojekts, aber auch Auszüge zum Thema „Unser Rücken – Belastungen und Ressourcen“. Ein Mitarbeiter der inneren Station zeigt Frau Maier die Intranetseite zum Thema „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege“, die im Projektverlauf entstanden ist und ständig aktualisiert wird. Die Seite enthält aktuelle Hinweise, Informationen und Tipps rund um das Thema. Der Mitarbeiter berichtet auch von einer Ausstellung zu dem Themengebiet, die im Mai stattgefunden hat.

Frau Maier fällt bei ihrem Rundgang auf, dass jede Station über entsprechende Hilfsmittel zum Patiententransfer verfügt und alle Beschäftigten diese konsequent einsetzen. Auf ihre Nachfrage antwortet eine Pflegekraft, dass dies nicht immer so gewesen sei. Während des Rückenprojekts hätten aber die

Pflegekräfte in Zusammenarbeit mit den Hilfsmittellieferanten die Hilfsmittel sehr sorgfältig geprüft und ausgewählt, sodass jetzt das Erforderliche auf jeder Station vorhanden sei.

Außerdem beeindruckt Frau Maier das ruhige und konzentrierte Arbeiten der Fröhschicht. Sie fragt eine Pflegekraft, die den Grund dafür schildert: „Früher war das Arbeiten in der Fröhschicht hektischer, seit dem Rückenprojekt ist es viel besser geworden. Die Patientenaufnahmen und -entlassungen sind nun über den ganzen Tag verteilt, sodass für uns eine große Belastungsspitze weggefallen ist.“ Ein Arzt fügt erläuternd hinzu: „Solche Verringerungen organisatorischer Belastungen wurden im Rahmen der neu strukturierten Stationsleitungskonferenz entwickelt und gemeinsam mit dem ärztlichen Team umgesetzt.“

5.3 Projektplan

Der Projektplan enthält Aussagen zu allen Aufgaben und Aktivitäten, die notwendig sind, um das Projekt erfolgreich abzuschließen. Er ermöglicht die Umsetzung der Projektziele in die Realität und lässt die Kalkulation der anfallenden Kosten (Personalkosten, Materialkosten) zu.

Der Projektplan sollte ohne Ausnahme alle Aktivitäten beschreiben, die für das Projekt durchgeführt werden müssen. Um dies zu erreichen, gilt das Planungsprinzip der „Vollständigkeit“ und der „Schriftlichkeit“.

Zu Beginn der Projektplanung empfiehlt sich eine Analyse des Projektumfelds anhand der folgenden Fragen:

- Welche Kräfte der Organisation werden das Projekt unterstützen, welche werden es hemmen?

Projektstrukturplan

Enthält alle Aktivitäten, aber ohne Termine (alle „To-dos“ bis hin zu den Arbeitspaketen) = beschreibt, was durchzuführen ist

Arbeitspakete beschreiben Teilaufgaben, die nicht weiter untergliedert werden

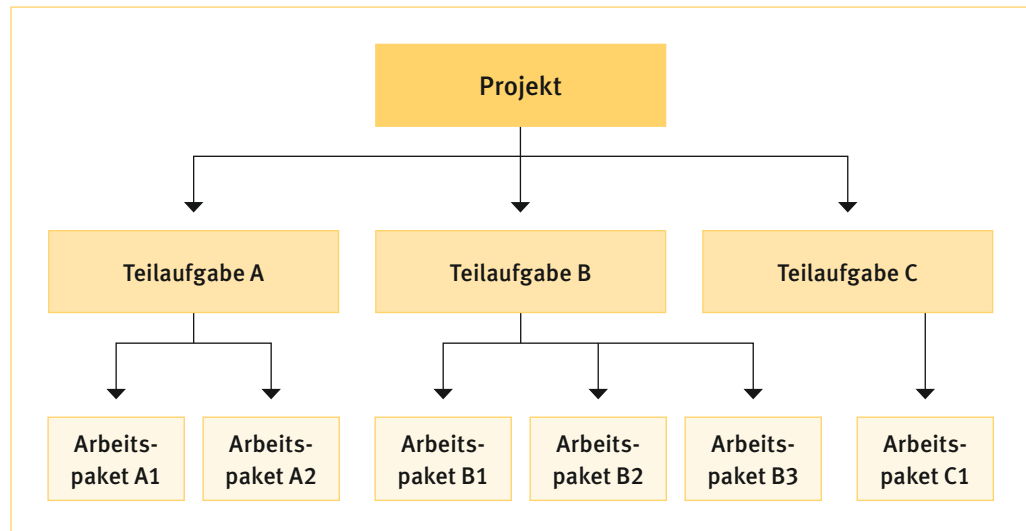
- Welche Einflussfaktoren ergeben sich aus dem Umfeld?
- Auf welche Informations- und Kommunikationskanäle kann das Projekt zurückgreifen?

5.3.1 Projektstrukturplan

Der Projektstrukturplan beschreibt die Inhalte des Projekts und macht den Umfang des gesamten Vorhabens transparent. In diesem Plan werden in zeitlich unabhängiger Form sämtliche Aktivitäten des Projekts aufgelistet, es wird hierarchisch in kleinere, überschaubare Aufgaben zergliedert. Erst diese Aufgliederung macht es möglich, den erforderlichen finanziellen und personellen Aufwand bei der Projektdurchführung zu erfassen und so die Kosten zu schätzen.

Der Strukturplan ist während der gesamten Projektlaufzeit gültig und sollte an allen Meilensteinen überprüft werden. Da er ein Teil des Projektplans ist, formuliert ihn die Projektgruppe und die Steuerungsgruppe genehmigt ihn. Um einen Projektstrukturplan zu erstellen empfiehlt es sich, in einem Brainstorming zunächst die Aufgaben zu sammeln, die nötig sind, um die Projektziele zu erreichen. Anschließend werden die Aufgaben in Teilaufgaben unterteilt und zu Arbeitspaketen gebündelt. Bei der Bearbeitung ist jeweils ein Projektgruppenmitglied für ein Arbeitspaket verantwortlich.

Die hierarchisch niedrigste Position in jedem Zweig eines Projektstrukturplans sind die **Arbeitspakete**, wie die Abbildung zeigt.



Kontrollfragen für einen Projektstrukturplan	Ja, trifft zu (bitte ankreuzen)
Sind alle zur Projektzielerfüllung notwendigen Aufgaben im Projektstrukturplan aufgeführt?	<input type="checkbox"/>
Sind die Arbeitspakete überschneidungsfrei und eindeutig formuliert?	<input type="checkbox"/>
Gibt es für jedes Arbeitspaket ein verantwortliches Projektgruppenmitglied?	<input type="checkbox"/>

Sollten Sie eine der drei angegebenen Fragen nicht mit Ja beantworten, sollten Sie den Projektstrukturplan noch einmal überarbeiten.

5.3.2 Projektphasenplan

Der Projektphasenplan ist ein Ordnungs- und Denkschema, um komplexe Projekte beherrschbar zu machen. Er gliedert das Projekt in Phasen, an deren Ende Entscheidungen notwendig sind, die nur der Auftraggeber treffen kann. So wird das Projekt in grobe Zeitabschnitte mit definiertem Ergebnis (Meilensteine) unterteilt. Der Projektphasenplan hilft effektiv bei der Projektüberwachung.

Jeder Meilenstein stellt das Ende eines konkret festgelegten(!) Zeitabschnitts mit vorher definierten Projektaufgaben dar.

Definition Meilenstein aus der DIN 69900: „Ein Meilenstein ist ein Ereignis besonderer Bedeutung mit geplanten Projektergebnis-

sen (Meilensteininhalten) und einem Plantermin (Meilenstermin).“

Meilensteine markieren den Übergang von einer Projektphase in die nächste. Sie können erst dann überschritten werden, wenn die verknüpften Anforderungen tatsächlich erfüllt wurden. Meilensteine sind im Projektverlauf wichtige Zeitpunkte, an denen

- der Projektfortschritt überprüft wird (Abgleich des Ist-Stands mit dem Soll-Stand laut Projektplanung),
- die weitere Planung überprüft wird (Planungsrevision; Änderungen müssen mit der Steuerungsgruppe abgestimmt werden),
- die aktuellen Projektinformationen an die Steuerungsgruppe und gegebenenfalls an die Belegschaft weitergegeben werden.

Projektphasenplan

Teilt das Projekt in grobe Zeitabschnitte/Phasen (Meilensteine) ein = beschreibt, welche Ergebnisse bis zu den einzelnen Meilensteinen vorliegen müssen

Ausgewählte Meilensteine aus dem Projekt „Prävention von Rückenbeschwerden“

Meilenstein	Projektabschnitt	Zeitpunkt
Meilenstein 1	Information aller Beschäftigten in der Pflege über das Rückenprojekt	bis 16. KW
Meilenstein 2	Bestandsanalyse der vorhandenen Hilfsmittel zum Patiententransfer und Durchführung einer Arbeitssituationsanalyse auf den Pilotstationen	bis 20. KW
Meilenstein 3	Einholen entsprechender Hilfsmittelangebote	bis 26. KW
Meilenstein 4	Praxiserprobung ausgewählter Hilfsmittel und Erarbeitung von Alternativstrategien zur Optimierung der Arbeitsabläufe	bis 30. KW
Meilenstein 5	Verbindliche Auswahl der Hilfsmittel	bis 38. KW

Projekttablaufplan

Listet alle Vorgänge in einer sinnvollen Reihenfolge der Erledigung mit frühest- und letztmöglichen Anfangs- und Endzeitpunkten (inklusive Pufferzeiten) = beschreibt, wann was gemacht wird

5.3.3 Projekttablaufplan

Aus dem Projektstrukturplan leitet sich der Projekttablaufplan ab. Er enthält alle anfallenden Vorgänge und bringt sie in eine logische Reihenfolge. Er stellt dar, was wann in welcher Folge erledigt werden muss, und zeigt inhaltliche und terminliche Abhängigkeiten (frühest-/letztmöglicher Anfangstermin, Bearbeitungsdauer, Pufferzeiten, „kritische Pfade“). Er bildet permanent den Projektstatus ab – bezogen auf den Projektendtermin und die Projektphasen. Bei richtiger Planung ist er das wichtigste Steuerungsinstrument während der Umsetzungsphase eines Projekts.

Bestimmte Aktivitäten können erst nach Abschluss anderer durchgeführt werden. Beispielsweise kann die Testphase für Hilfsmittel zum Patiententransfer erst nach der Recherche, dem Einholen und dem Auswählen der attraktivsten Angebote beginnen.

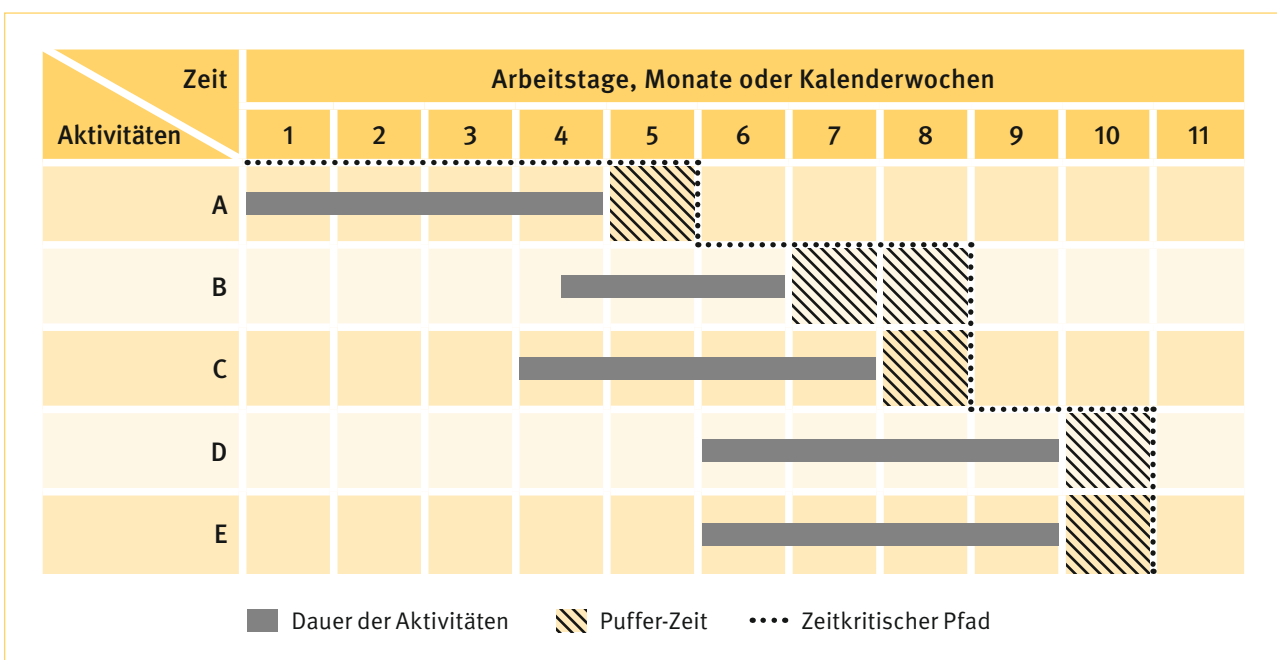
Die gegenseitige Abhängigkeit dieser Aktivitäten führt zum sogenannten zeitkritischen Pfad. Jede Aktivität auf dem zeitkritischen Pfad ist mit einem Anfangs- und einem Endtermin versehen. Zusätzlich wird noch „Pufferzeit“ für das Bearbeiten unvorhergesehener Komplikationen eingebaut. Der kritische Pfad verläuft entlang der Pufferzeiten. Wird er von einzelnen Aktivitäten überschritten, so ist die gesamte Zeitplanung des (restlichen) Projekts gefährdet.

Bei hoher Planungsgenauigkeit genügen Pufferzeiten von etwa 20 Prozent, bei geringer Planungsgenauigkeit sollten Sie eine Pufferzeit von bis zu 50 Prozent einplanen.

Die beschriebenen Zusammenhänge werden häufig als Planungswerkzeug benutzt und in ein Balkendiagramm eingetragen.

Das Balkendiagramm können Sie zum Beispiel in einen großen Wandkalender einzeichnen. Die Darstellung empfiehlt sich für kleine, gut überschaubare Projekte. Das Erstellen eines Balkendiagramms benötigt deutlich weniger Know-how als das Erstellen eines Netzplans; allerdings ist die Überarbeitung oder Ergänzung von handgezeichneten Balkendiagrammen sehr zeitaufwendig.

Überschreiten des kritischen Pfads an einem Punkt gefährdet gesamte Planung



6 Einsatz von Software

Das Angebot von Software zur Projektsteuerung ist vielfältig und umfangreich. Zu den Aufgaben, die Software erleichtern kann, gehören etwa Koordinations- und Controllingaufgaben.

Müssen Sie komplexe Großprojekte steuern, ist eine Unterstützung mittels Software sehr empfehlenswert, da sie die Aufbereitung, Veränderung und Darstellung großer Datenmengen sehr vereinfacht – auf der anderen Seite kann die Auswertung der Daten immer nur so gut sein wie die Qualität der erhobenen Daten.

Eine mögliche Zwischenlösung ist, bereits im Haus vorhandene Software einzusetzen:

- Tabellenkalkulationsprogramme für die Kostenplanung
- Terminverwaltungssoftware für die Projektplanung
- Textverarbeitungssoftware für die Projektdefinition
- Datenbanksoftware für die Projektdokumentation

Falls Sie sich entscheiden, Projektmanagementsoftware anzuschaffen, erkundigen Sie sich vorab nach einer Probeversion, die Sie besonders auf Anwenderfreundlichkeit testen sollten. Auch Testberichte im Internet geben Orientierung.

Geeignete Software verfügt über eine gute Programmdokumentation, ein verständliches Benutzerhandbuch und Serviceleistungen (wie Wartung, Beratung und Schulung der Beschäftigten) sowie über eine Vereinbarung bezüglich der Lieferung neuer Programmversionen.

Generell aber gilt, dass der Kauf von Software kein fehlendes Projektmanagementkonzept ersetzen kann und immer erst der zweite Schritt nach der Implementierung der hausinternen Vereinbarungen und Verfahren ist.

Prüfen Sie vor der Anschaffung von Software sorgfältig:	Ja, trifft zu (bitte ankreuzen)
Verfügen Sie über ausreichend Personalressourcen für die Bedienung und Pflege dieser Software?	<input type="checkbox"/>
Verfügen Sie über die notwendigen Finanz- und Zeitressourcen zur Schulung im Umgang mit der Software?	<input type="checkbox"/>
Sind für die Projektgruppenmitglieder dauerhaft Computer zugänglich?	<input type="checkbox"/>
Rechtfertigen der Koordinations- und Controllingaufwand der Projekte die Anschaffungs- und Einführungskosten der Software?	<input type="checkbox"/>

7 Projektdokumentation

Die Projektdokumentation erfüllt im Projektmanagement eine wichtige Aufgabe. Sie sorgt dafür, dass die im Projekt durchgeführten Aktivitäten sowohl für die Mitglieder der Projektgruppe als auch für Dritte nachvollziehbar sind. Ein Kernelement der Projektdokumentation sind die Protokolle der Projektgruppensitzungen. Sie sind überwiegend für den internen Gebrauch der Projektgruppe bestimmt. Ein Beispiel für ein Formular, das Sie für diesen Zweck verwenden können, finden Sie im Anhang dieses Ratgebers.

Sämtliche Protokolle sollten in einem Ordner gesammelt werden; dieser Projektordner wird an einem für alle Projektmitglieder zugänglichen verbindlichen Ort aufbewahrt. Zu Beginn des Projekts wird ein verbindliches Inhaltsverzeichnis für diesen Ordner vereinbart; so lassen sich auch bei fortgeschrittenem Projektverlauf Informationen zügig wiederfinden. Gleiches gilt für die Ablage in einem PC-Ordner.

Das regelmäßige Informieren der Steuerungsgruppe über den aktuellen Projektfortschritt ist Aufgabe des sogenannten Projektstatusberichts (auch Projektfortschrittsbericht genannt). Die Projektgruppe hat in diesem Zusammenhang eine Bringschuld gegenüber der Steuerungsgruppe, das heißt, sie versorgt die Steuerungsgruppe unaufgefordert mit dem Projektstatusbericht. Dabei wird knapp und präzise ein Ist-Soll-Vergleich aufgestellt. Darüber hinaus gibt die Projektgruppe Empfehlungen zum weiteren Vorgehen. Wichtig ist hierbei, dass der Projektstatusbericht schnell aktualisiert wird, da eine lange Zeitverzögerung eine sinnvolle Reaktion auf eine eventuelle Ist-Soll-Differenz verhindern würde.

Eine Darstellungsoption für den Projektstatusbericht ist die sogenannte Ampeltechnik. Bei der Kurzbeschreibung des Ist-Zustands (wichtig: hier auf Details verzichten!) werden die Fakten den Ampelfarben zugeordnet:

Rot = gravierende Abweichung vom Projektplan

Gelb = es deuten sich Probleme an

Grün = alles läuft nach Plan

Eine mögliche Gliederung des Projektstatusberichts könnte folgendermaßen aussehen:

- Projekt
- Projektphase
- Ist-Soll-Vergleich (mittels Ampelsystem)
- Entscheidungs- und Handlungsbedarf

Jedes Projekt endet mit der Erstellung eines **Projektabschlussberichts**, den der oder die Auftraggebende abnimmt. Ein Projektabschlussbericht sollte folgendermaßen aufgebaut sein:

1. Projektauftrag, Projektziele; 2. Projektplanung; 3. wesentliche Aspekte der Projektdurchführung; 4. Projektergebnis; 5. abschließende Empfehlungen

Projektgruppe hat
Bringschuld für
Projektstatusbericht

8 Kommunikationswege/ Öffentlichkeitsarbeit

Ein zentraler Aspekt im Projektmanagement ist die Kommunikation der Projektgruppe mit dem restlichen Unternehmen. Es sollten möglichst alle Beschäftigten erreicht werden. Das gelingt am besten, wenn Sie die verschiedenen Berufsgruppen Ihrer Einrichtung auf dem jeweils passenden Weg mit dem geeigneten Medium ansprechen. Nur wenn beispielsweise auch der Nachtdienst oder die Mitarbeiterin in der Patientenaufnahme über die aktuell durchgeführten Projekte informiert sind, läuft die Projektöffentlichkeitsarbeit erfolgreich.

Folgende Kommunikationswege können Sie beispielsweise nutzen:

Schriftlich:

- Artikel in internen Newslettern und anderen internen Medien
- Aushänge (zum Beispiel in einem separaten Schaukasten für den Bereich des Projektmanagements)
- Intranet
- Anhang einer schriftlichen Information an die Gehaltsabrechnung
- Projektzeitung oder Projektinformationsblätter, Flyer, Plakate, gestaltete Moderationswände

Mündlich:

- Informieren bei Besprechungen (Übergabe, Stationsleitungsrunde; Meetings im Ärztlichen Dienst, Abteilungsbesprechungen)
- Betriebsversammlung
- Workshops

Schriftlich und mündlich:

- Informationsmarkt mit vorbereiteten Ausstellungswänden einrichten

Auch ein Zuviel an Information kann dem Projekt hinderlich sein. Es ist wichtig, dass die Beschäftigten eines Unternehmens über die Projektziele und -inhalte, vor allem jedoch über die Projektergebnisse informiert werden – Informationen über jedes Detail und jeden einzelnen Arbeitsschritt sind sicherlich zu viel.

Eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit ist von zentraler Bedeutung. Daher empfiehlt es sich, dass die Projektgruppe in ihrer Projektplanung diese wie ein Teilprojekt behandelt.

Öffentlichkeitsarbeit als Teil des Projekts behandeln



9 Moderierte Projektgruppensitzungen

Eine erfolgreiche Projektarbeit verlangt von den Projektgruppenmitgliedern deutlich mehr Kommunikationsbereitschaft, als in den Arbeitsprozessen der Linienorganisation gewöhnlich gefordert wird. Zu den Basiskommunikationstechniken für die Projektleitung gehören neben der Moderation und Präsentation auch Verhandlungs- und Konfliktgespräche.

Ausstattung des Besprechungsraums

Ein Besprechungsraum mit entsprechender Ausstattung ist für eine gute Kommunikation innerhalb der Projektgruppe sehr förderlich. Der Besprechungsraum sollte über ausreichendes Moderationsmaterial (Flipchart, Metaplanwände, Moderationskoffer mit Moderationskarten, Klebepunkten und Moderationsstiften) verfügen. Unter Umständen sind weitere Medien für die Präsentation nötig, wie etwa Beamer.

Im Besprechungsraum hängen im Idealfall für alle Mitglieder der Projektgruppe sichtbar:

- das Balkendiagramm oder der Netzplan aus der Projektplanung
- die in der Projektgruppe gefundenen Regeln der internen Zusammenarbeit

Moderierte Projektgruppensitzungen benötigen eine gute Vorbereitung und eine klare Rollenverteilung von Projektleitung, Protokollführung und Moderation. Es ist wichtig, dass in den Projektsitzungen die Projektgruppe das inhaltliche Ergebnis erarbeitet – und nicht die Projektleitung oder Moderation. Mit anderen Worten: Die Moderation übernimmt allein die Verantwortung für den Prozess, nicht jedoch für die Inhalte.

9.1 Die Projektleitung

In einer moderierten Projektgruppensitzung sind sowohl die Projektleitung als auch die Moderation anwesend.

Die Projektleitung ist verantwortlich dafür, dass

- die Projektsitzung moderiert wird (von einem Mitglied der Projektgruppe oder einer externen Moderation),
- ein Mitglied der Projektgruppe über die Projektsitzung Protokoll führt,
- der vorgesehene Zeitrahmen eingehalten wird (ein Mitglied der Projektgruppe übernimmt die „Zeitwächterfunktion“),
- die in der letzten Sitzung vereinbarten Aufgaben bearbeitet wurden (die Moderation überprüft dies),
- im Sinne der Ergebnissicherung konkrete Aufgaben bis zur nächsten Sitzung vereinbart werden (die Moderation befragt hierzu die Projektgruppe),
- organisatorische Rahmenbedingungen für die nächste Projektsitzung geklärt werden (die Moderation befragt hierzu die Projektgruppe).

10 Einführung von Projektmanagement

Die Einführung von Projektmanagement in einer Organisation bedeutet das Erlernen von Spielregeln, die es ermöglichen, dass Vorhaben, Aufträge und Aktivitäten

- einheitlich interpretiert werden,
- für die Beteiligten genau und konkret sind,
- einen überschaubaren Zeit- und Finanzrahmen haben.

Projektmanagement einzuführen gelingt nur, wenn die Führungskräfte Projektmanagement klar befürworten.

Projektmanagement ist nur dort erfolgreich, wo es die Führungskräfte verstehen und unterstützen.

Ein funktionierendes Projektmanagement bedeutet zum Beispiel, verbindliche Projektstrukturen in Form einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung festzulegen.

Unklare Projektstrukturen ziehen mehrere Risiken nach sich:

- steigende Belastungen durch unklare Strukturen bei den Beschäftigten
- Motivationsverlust durch unklar formulierte Rahmenbedingungen
- ineffizienter Umgang mit den vorhandenen Ressourcen

In der **Dienst- oder Betriebsvereinbarung** werden alle Regelungen verbindlich und schriftlich festgehalten. Dabei sollten folgende Themen geklärt werden:

- Wege zum Einreichen von Projektvorschlägen
- Zuständigkeit für die Projektauswahl
- Zusammensetzung und Aufgaben der Steuerungsgruppe
- Aufgaben und Zuständigkeiten des Projektkoordinators
- Zusammensetzung und Aufgaben der Projektgruppe
- Aufgaben und Zuständigkeiten der Projektleitung (projektgebundene Weisungsbefugnis)
- Wege und Zuständigkeiten für einen funktionierenden Informationsfluss

Die professionelle Einführung von Projektmanagement beinhaltet auch, einen Projektmanagementleitfaden zu erstellen.

Neben einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung zum Projektmanagement bedarf es auch der **Schulung** der Beschäftigten im Bereich des Projektmanagements. Für die Einführungsphase hat sich eine Prozessbegleitung, beispielsweise in Form von Supervision oder Coaching, als sehr nützlich erwiesen. Darüber hinaus sollten sich die Projektleiter und Projektleiterinnen regelmäßig zu einem Erfahrungsaustausch treffen.

Schulung zum Umgang mit Projektmanagement

Checkliste Praxistipps für die Unternehmensleitung

	Ja, trifft zu (bitte ankreuzen)
Die Unternehmensleitung unterstützt die Projekte, die Projektteams und die Projektleiter.	<input type="checkbox"/>
Regeln und Standards für das Projektmanagement werden erarbeitet, verabschiedet und in der Praxis mit Leben erfüllt.	<input type="checkbox"/>
An der Entwicklung der Regeln und Standards werden Betroffene beteiligt.	<input type="checkbox"/>
Es wird ein Projektmanagementkonzept eingeführt und gelebt, dann folgt gegebenenfalls der Kauf von Projektmanagementsoftware.	<input type="checkbox"/>
Die Projektauswahl geschieht nach objektiven und für die Beschäftigten nachvollziehbaren Gründen.	<input type="checkbox"/>
Die Projektmitglieder verfügen über sachliche, methodische und soziale Kompetenz.	<input type="checkbox"/>
Die im Projekt involvierten Beschäftigten werden von ihrer täglichen Arbeit zumindest teilweise entlastet.	<input type="checkbox"/>
Die Projektteilnehmenden sind mit Projektverantwortung und mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet.	<input type="checkbox"/>
Alle Projekte haben einen klaren Projektauftrag.	<input type="checkbox"/>
Bei allen Projekten steht ausreichend Zeit für die Projektdefinition und Projektplanung zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>
Die Werkzeuge des Projektmanagements werden verbindlich eingesetzt.	<input type="checkbox"/>
Die Projektgruppe nimmt die Meilensteine regelmäßig zum Anlass, vom Projektfortschritt zu berichten.	<input type="checkbox"/>
Die Unternehmenskultur fördert die Einstellung, dass Fehler ein Anlass zum Lernen sind.	<input type="checkbox"/>

Organisationsberatung der BGW

Die BGW unterstützt Sie beim Aufbau eines betrieblichen Projektmanagements beziehungsweise beim Aufbau von Projektstrukturen zum Gesundheits- und Qualitätsmanagement. Gerade um Veränderungen anzustoßen, kann die Perspektive einer außenstehenden Person hilfreich sein. Auch in Unternehmen, die wenig Erfahrung mit Gesundheitsprojekten haben, kann der Einsatz externer Beraterinnen und Berater

sinnvoll sein. Die Beratung kann Prozesse moderieren und inhaltlichen und fachlichen Input zu verschiedenen Themen geben. Außerdem hilft sie Ihnen, den Bedarf an Gesundheitsprojekten zu ermitteln. Beratung kann den kompletten Prozess begleiten. Die BGW verfügt über langjährige Beratungserfahrung und Branchenkenntnis. Sprechen Sie uns an. Mehr Informationen per Telefon: (040) 202 07 - 960 oder E-Mail: gesundheitsmanagement@bgw-online.de

11.3 Checkliste: Fehler vermeiden bei Projekten

Zu vermeidende Fehler	Nein, diesen Fehler haben wir nicht gemacht
Eine systematische Auswahl von Projekten existiert nicht.	<input type="checkbox"/>
Projekte starten ohne schriftlichen Projektauftrag.	<input type="checkbox"/>
Es fehlt eine offizielle Projektliste mit sämtlichen Projekten des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>
Es gibt keine schriftliche Projektdefinition und Projektplanung.	<input type="checkbox"/>
Es fehlen verbindliche Meilensteine, an denen die Zwischenergebnisse überprüft werden	<input type="checkbox"/>
Die Steuerungsgruppe wird nicht regelmäßig über den Projektfortschritt informiert.	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigten in den Projekten werden nicht ausreichend von der täglichen Routinearbeit entlastet	<input type="checkbox"/>
Es fehlen interne Richtlinien und Standards für die Abwicklung von Projekten.	<input type="checkbox"/>
Projektleitung und Projektteam haben nicht die notwendigen Kenntnisse für ein erfolgreiches Projektmanagement.	<input type="checkbox"/>
Die Informationen aus den Projekten werden nicht an alle Beschäftigten der Einrichtung weitergegeben.	<input type="checkbox"/>
Es gibt keine Rückmeldung über ausgearbeitete Vorschläge.	<input type="checkbox"/>

11.4 Schnellcheck für Projekte

Es gibt ...	Erfüllt?
einen offiziellen, schriftlichen Projektauftrag	<input type="checkbox"/>
eine Eintragung in die unternehmensinterne Projektliste	<input type="checkbox"/>
eine Projektstartsitzung	<input type="checkbox"/>
eine schriftlich fixierte und von der Steuerungsgruppe genehmigte Projektdefinition und Projektplanung mit konkret aufgeführten Arbeitspaketbeschreibungen, Terminen und Meilensteinen	<input type="checkbox"/>
eine regelmäßige Weitergabe von Informationen	<input type="checkbox"/>
klare Regeln der Projektdokumentation	<input type="checkbox"/>
eine offizielle Projektabschlussitzung	<input type="checkbox"/>
einen offiziellen Projektabschlussbericht	<input type="checkbox"/>

11.5 Erfolgreiches Projektmanagement

11.5.1 Projektorganisation

Das ist wichtig:	Erfüllt?
Es existiert eine Steuerungsgruppe.	<input type="checkbox"/>
Die Mitglieder der Steuerungsgruppe setzen sich zusammen aus Vertretern/Vertreterinnen der Hauptunternehmensbereiche, einem Mitglied der Interessenvertretung und einer Person aus dem Arbeitsschutz (Sicherheitsfachkraft/Betriebsarzt/-ärztin).	<input type="checkbox"/>
Die Steuerungsgruppe hat einen schriftlich formulierten Auftrag von der Unternehmensleitung zur Wahrnehmung der folgenden Aufgaben: Projektauswahl, Vergabe des Projektauftrags, Projektcontrolling, bei Bedarf Unterstützung der Projektleitung.	<input type="checkbox"/>
Die Steuerungsgruppe hat eine kontinuierliche Besetzung.	<input type="checkbox"/>
Die Mitglieder der Steuerungsgruppe sind Personen aus dem oberen oder mittleren Management.	<input type="checkbox"/>

11.5.2 Projektkoordination

Das ist wichtig:	Erfüllt?
Es gibt eine feste Ansprechperson oder eine Koordination für alle Projektfragen.	<input type="checkbox"/>
Sie ist bereit, eng mit allen Beteiligten des Projekts zusammenzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>
Die Koordination ist mindestens zeitweise von der regulären Arbeit freigestellt.	<input type="checkbox"/>
Sie steht in allen Belangen des Projekts als Ansprechpartnerin zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>
Sie kommuniziert die Beschlüsse des Steuerungsgremiums an alle Beteiligten (auch Protokolle).	<input type="checkbox"/>
Sie kontrolliert die vollzogene Umsetzung.	<input type="checkbox"/>
Sie plant (Info-)Veranstaltungen und setzt diese um.	<input type="checkbox"/>
Sie löst Konflikte zwischen den Beteiligten.	<input type="checkbox"/>
Sie unterstützt die Projektgruppen und Zirkel bei der Suche nach Experten/Expertinnen.	<input type="checkbox"/>

11.5.3 Projektleitung

Das ist wichtig:	Erfüllt?
Das Projekt verfügt über eine von der Steuerungsgruppe ernannte Projektleitung.	<input type="checkbox"/>
Die Projektleitung wurde schriftlich von der Steuerungsgruppe beauftragt.	<input type="checkbox"/>
Die Projektleitung verfügt über hohe soziale Kompetenz.	<input type="checkbox"/>
Die Projektleitung pflegt gute Beziehungen zu den Auftraggebenden (der Steuerungsgruppe) und zum Projektteam.	<input type="checkbox"/>
Die Projektleitung hat Organisationstalent und ist fähig, die Mitglieder der Projektgruppe zu motivieren.	<input type="checkbox"/>

11.5.4 Das Projekt

Das ist wichtig:	Erfüllt?
Die Zielsetzungen des Projekts sind mit der Gesamtstrategie des Unternehmens und den sich daraus abzuleitenden Unternehmenszielen vereinbar.	<input type="checkbox"/>
Die Zielsetzung des Projekts ist mit den Zielen anderer Projekte innerhalb des Unternehmens vereinbar.	<input type="checkbox"/>
Das Projekt hat einen klar definierten Anfangstermin.	<input type="checkbox"/>
Das Projekt hat einen schriftlich festgehaltenen Endtermin.	<input type="checkbox"/>
Im Projekt wird interdisziplinär zusammengearbeitet.	<input type="checkbox"/>
Es wurde vor Projektbeginn ein schriftlicher Projektauftrag vom Auftraggeber oder von der Steuerungsgruppe erteilt.	<input type="checkbox"/>
Zu Projektbeginn wurde der zur Verfügung stehende finanzielle und personelle Rahmen eindeutig schriftlich festgelegt.	<input type="checkbox"/>
Die Projektgruppe hat eine Projektdefinition und eine Projektplanung schriftlich formuliert.	<input type="checkbox"/>
Die Projektplanung und die Projektdefinition wurden von der Steuerungsgruppe genehmigt.	<input type="checkbox"/>
Jeder Meilensteintermin wird als Anlass für ein ausführliches Projektcontrolling (Abgleich Ist und Soll) genutzt.	<input type="checkbox"/>
Im gesamten Projekt gilt: Planungen sind eine wichtige Grundlage für Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>
Die Projektgruppe informiert kontinuierlich die Steuerungsgruppe und die restlichen Beschäftigten über den Projektverlauf.	<input type="checkbox"/>

11.5.5 Projektgruppensitzungen

Das ist wichtig:	Erfüllt?
Die Projektgruppensitzungen werden moderiert (von einem Mitglied der Projektgruppe oder extern).	<input type="checkbox"/>
Die Projektgruppenmitglieder achten auf die Einhaltung des Zeitplans (der jeweiligen Projektsitzung wie des Zeitplans für das Gesamtprojekt).	<input type="checkbox"/>
Die Äußerungen der Projektgruppe werden auf einer Metaplanwand oder auf einem Flipchart verlässlich dokumentiert.	<input type="checkbox"/>
Die Projektgruppe achtet auf Ergebnisorientierung; sie hält am Ende jeder Sitzung das weitere Vorgehen schriftlich fest (zum Beispiel in einem Aktivitätenkatalog).	<input type="checkbox"/>
Jede Problembearbeitung beginnt mit einer ausführlichen Analyse.	<input type="checkbox"/>
Auf jegliche Veränderung der Projektplanung folgt eine erneute Analysephase.	<input type="checkbox"/>
Jede Projektgruppensitzung wird durch ein Ergebnisprotokoll dokumentiert.	<input type="checkbox"/>

11.5.6 Öffentlichkeitsarbeit

Das ist wichtig:	Erfüllt?
Die Projektgruppe informiert kontinuierlich die Steuerungsgruppe und die restlichen Beschäftigten der Einrichtung.	<input type="checkbox"/>
Die Projektgruppe achtet darauf, dass die weitergegebenen Informationen aktuell sind.	<input type="checkbox"/>
Die Projektgruppe achtet darauf, dass die Informationen nicht zu detailliert sind (keine Informationsflut).	<input type="checkbox"/>

11.5.7 Projektbericht

Das ist wichtig:	Erfüllt?
Die Projektgruppe erstellt anlässlich eines jeden Meilensteins kurze, lesefreundliche Projektfortschrittsberichte für die Steuerungsgruppe.	<input type="checkbox"/>
Die Projektfortschrittsberichte ermöglichen es, den aktuellen Ist-Zustand zu erkennen.	<input type="checkbox"/>

11.5.8 Projektcontrolling

Das ist wichtig:	Erfüllt?
Das Projektcontrolling überwacht die Schlüsselfaktoren des Projekts.	<input type="checkbox"/>
Beim Projektcontrolling werden leicht messbare, verständliche, aktuelle und relevante Aspekte der Projektdurchführung überwacht.	<input type="checkbox"/>

11.5.9 Projektabschluss

Das ist wichtig:	Erfüllt?
Die Projektgruppe schreibt einen Projektabschlussbericht.	<input type="checkbox"/>
Die Steuerungsgruppe nimmt diesen Abschlussbericht formal ab.	<input type="checkbox"/>
Das Projektteam reflektiert die Projektarbeit (Was lief gut; was sollte im nächsten Projekt besser laufen?).	<input type="checkbox"/>
Die einzelnen Projektergebnisse werden im Rahmen einer Feier gewürdigt.	<input type="checkbox"/>

Literatur

Boy, J., Dudec, C. & Kuschel, S. (2000)

Projektmanagement – Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge.

Offenbach: Gabal Verlag

Deutsche Gesellschaft für

Projektmanagement e. V.

(unter anderem auch Herausgeber der Fachzeitschrift PROJEKTMANAGEMENT):

www.gpm-ipma.de

Litke, H.-D. & Kunow, I. (2000)

Projektmanagement – Taschenguide.

Planegg: Haufe Mediengruppe

BGW (2008)

Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement, RGM9.

Hamburg: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

BGW (2011)

Betriebliches Gesundheitsmanagement, RGM15.

Hamburg: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Schelle, H. (2001)

Projekte zum Erfolg führen – Projektmanagement systematisch und kompakt.

München: Beck Taschenbuch Verlag

Seifert, J. W. (2009)

Visualisieren, Präsentieren, Moderieren.

Offenbach: Gabal Verlag

Kontakt – Ihre BGW-Standorte

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung

Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg

Tel.: (040) 202 07 - 0

Fax: (040) 202 07 - 24 95

www.bgw-online.de

Diese Übersicht wird bei jedem Nachdruck aktualisiert.
Sollte es kurzfristige Änderungen geben, finden Sie
diese hier:



[www.bgw-online.de/
kundenzentren](http://www.bgw-online.de/kundenzentren)



Ihre BGW-Kundenzentren

Berlin · Spichernstraße 2–3 · 10777 Berlin

Bezirksstelle Tel.: (030) 896 85 - 37 01 Fax: - 37 99

Bezirksverwaltung Tel.: (030) 896 85 - 0 Fax: - 36 25

schu.ber.z* Tel.: (030) 896 85 - 36 96 Fax: - 36 24

Bochum · Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum

Bezirksstelle Tel.: (0234) 30 78 - 64 01 Fax: - 64 19

Bezirksverwaltung Tel.: (0234) 30 78 - 0 Fax: - 62 49

schu.ber.z* Tel.: (0234) 30 78 - 64 70 Fax: - 63 79

studio78 Tel.: (0234) 30 78 - 64 78 Fax: - 63 99

Delmenhorst · Fischstraße 31 · 27749 Delmenhorst

Bezirksstelle Tel.: (04221) 913 - 42 41 Fax: - 42 39

Bezirksverwaltung Tel.: (04221) 913 - 0 Fax: - 42 25

schu.ber.z* Tel.: (04221) 913 - 41 60 Fax: - 42 33

Dresden · Gret-Palucca-Straße 1 a · 01069 Dresden

Bezirksverwaltung Tel.: (0351) 86 47 - 0 Fax: - 56 25

schu.ber.z* Tel.: (0351) 86 47 - 57 01 Fax: - 57 11

Bezirksstelle Tel.: (0351) 86 47 - 57 71 Fax: - 57 77

Königsbrücker Landstraße 2 b · Haus 2
01109 Dresden

BGW Akademie Tel.: (0351) 288 89 - 61 10 Fax: - 61 40

Königsbrücker Landstraße 4 b · Haus 8
01109 Dresden

Hamburg · Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg

Bezirksstelle Tel.: (040) 41 25 - 29 01 Fax: - 29 97

Bezirksverwaltung Tel.: (040) 41 25 - 0 Fax: - 29 99

schu.ber.z* Tel.: (040) 73 06 - 34 61 Fax: - 34 03

Bergedorfer Straße 10 · 21033 Hamburg

BGW Akademie Tel.: (040) 202 07 - 28 90 Fax: - 28 95

Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg

Hannover · Anderter Straße 137 · 30559 Hannover

Außenstelle von Magdeburg

Bezirksstelle Tel.: (0511) 563 59 99 - 47 81 Fax: - 47 89

Karlsruhe · Philipp-Reis-Straße 3 · 76137 Karlsruhe

Bezirksstelle Tel.: (0721) 97 20 - 55 55 Fax: - 55 76

Bezirksverwaltung Tel.: (0721) 97 20 - 0 Fax: - 55 73

schu.ber.z* Tel.: (0721) 97 20 - 55 27 Fax: - 55 77

Köln · Bonner Straße 337 · 50968 Köln

Bezirksstelle Tel.: (0221) 37 72 - 53 56 Fax: - 53 59

Bezirksverwaltung Tel.: (0221) 37 72 - 0 Fax: - 51 01

schu.ber.z* Tel.: (0221) 37 72 - 53 00 Fax: - 51 15

Magdeburg · Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg

Bezirksstelle Tel.: (0391) 60 90 - 79 20 Fax: - 79 22

Bezirksverwaltung Tel.: (0391) 60 90 - 5 Fax: - 78 25

Mainz · Göttelmannstraße 3 · 55130 Mainz

Bezirksstelle Tel.: (06131) 808 - 39 02 Fax: - 39 97

Bezirksverwaltung Tel.: (06131) 808 - 0 Fax: - 39 98

schu.ber.z* Tel.: (06131) 808 - 39 77 Fax: - 39 92

München · Helmholtzstraße 2 · 80636 München

Bezirksstelle Tel.: (089) 350 96 - 46 00 Fax: - 46 28

Bezirksverwaltung Tel.: (089) 350 96 - 0 Fax: - 46 86

schu.ber.z* Tel.: (089) 350 96 - 45 01 Fax: - 45 07

Würzburg · Röntgenring 2 · 97070 Würzburg

Bezirksstelle Tel.: (0931) 35 75 - 59 51 Fax: - 59 24

Bezirksverwaltung Tel.: (0931) 35 75 - 0 Fax: - 58 25

schu.ber.z* Tel.: (0931) 35 75 - 58 55 Fax: - 59 94

*schu.ber.z = Schulungs- und Beratungszentrum

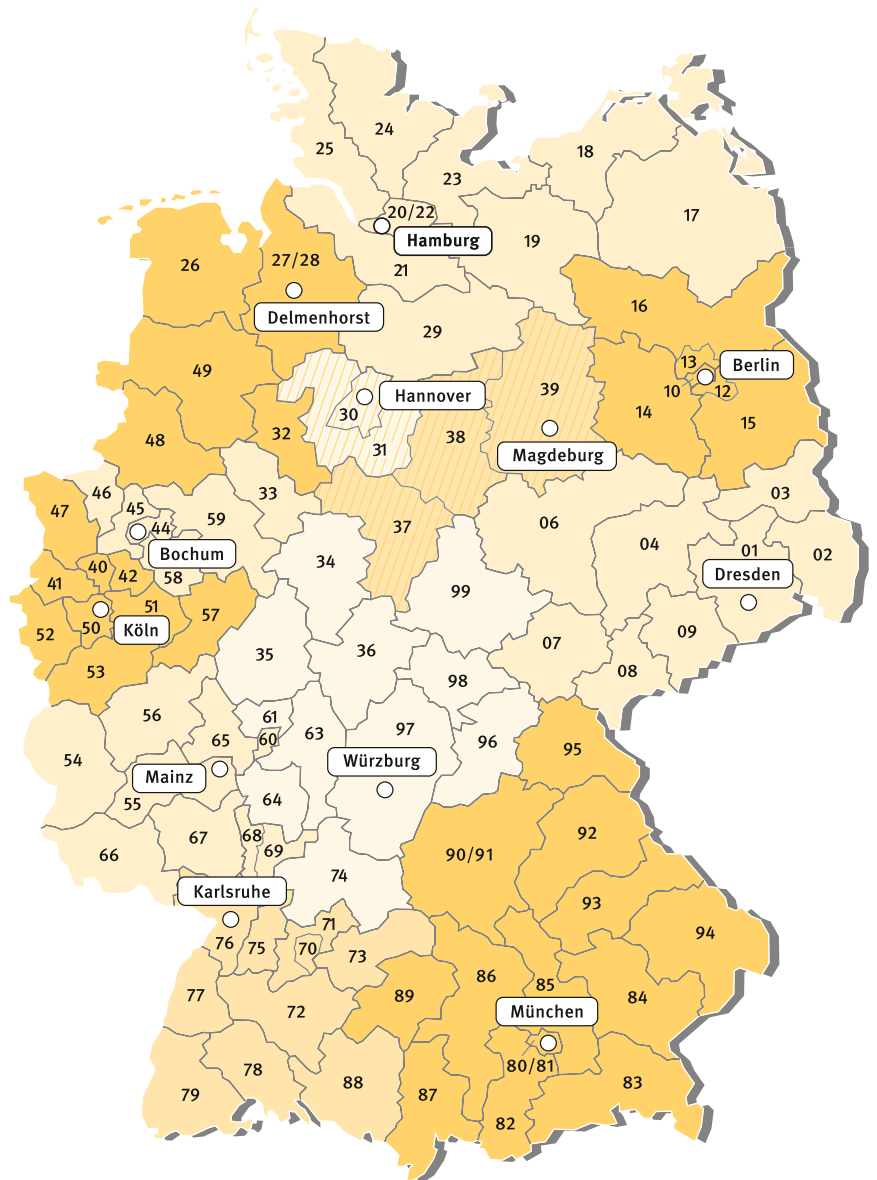
So finden Sie Ihr zuständiges Kundenzentrum

Auf der Karte sind die Städte verzeichnet, in denen die BGW mit einem Standort vertreten ist. Die farbliche Kennung zeigt, für welche Region ein Standort zuständig ist.

Jede Region ist in Bezirke unterteilt, deren Nummer den ersten beiden Ziffern der dazugehörigen Postleitzahl entspricht.

Ein Vergleich mit Ihrer eigenen Postleitzahl zeigt, welches Kundenzentrum der BGW für Sie zuständig ist.

Auskünfte zur Prävention erhalten Sie bei der Bezirksstelle, Fragen zu Rehabilitation und Entschädigung beantwortet die Bezirksverwaltung Ihres Kundenzentrums.



Beratung und Angebote

BGW-Beratungsangebote

Tel.: (040) 202 07 - 48 62

Fax: (040) 202 07 - 48 53

E-Mail: gesundheitsmanagement@bgw-online.de

Versicherungs- und Beitragsfragen

Tel.: (040) 202 07 - 11 90

E-Mail: beitraege-versicherungen@bgw-online.de

Medienbestellungen

Tel.: (040) 202 07 - 48 46

Fax: (040) 202 07 - 48 12

E-Mail: medienangebote@bgw-online.de

Gesundheits- und Sicherheitsmanagement

Tel.: (040) 202 07 - 48 62

Fax: (040) 202 07 - 48 53

E-Mail: gesundheitsmanagement@bgw-online.de

Die Broschüre behandelt das Projektmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen: Was ist ein Projekt? Welche Strukturen sind dafür nötig und welche Phasen durchläuft es vom Auftrag bis zum Abschluss? Wie dokumentieren und kommunizieren Sie die Projekte im Unternehmen? Zahlreiche Praxistipps und Checklisten in diesem Ratgeber erleichtern Ihrem Betrieb effektives Projektmanagement.