

Projektmanagement – Eine Einführung



Projektmanagement – Eine Einführung

Impressum

Projektmanagement – Eine Einführung

Erstveröffentlichung 06/2007, Stand 10/2011

© 2007 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege (BGW)

Herausgeber

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

Carolin Wolf

Hartmut O. Genz

Dr. Heike Schambortski

Jana Kage-Wernicke

Redaktion

Erstveröffentlichung: Sebastian Grimm, BGW-Kommunikation

Überarbeitung: Ursula Leipacher, BGW-Kommunikation

Gestaltung und Satz

Löser & Partner Werbeagentur GbR, Dresden

Druck

Schätzl Druck & Medien e.K.

Gedruckt auf Profisilk – chlorfrei, säurefrei, recyclingfähig,
biologisch abbaubar nach ISO-Norm 9706.

Inhalt

	Hinweis zur Handhabung dieses Ratgebers.	7
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	15
3.3	Steuerungsgruppe/Steuerungskreis	16
4	Ablaufphasen eines Projekts	20
5	Vom Projektauftrag zur Projektplanung	23
5.1	Der Projektauftrag.	24
5.2	Projektdefinition	25
5.2.1	Zweck	25
5.2.2	Ziel.	25
5.2.3	Szenario	27
5.3	Projektplan.	28
5.3.1	Projektstrukturplan.	28
5.3.2	Projektphasenplan	29
5.3.3	Projektablaufplan.	30
6	Einsatz von Software	31
7	Projektdokumentation	32
8	Kommunikationswege/Öffentlichkeitsarbeit.	33
9	Moderierte Projektgruppensitzungen	34
9.1	Die Projektleitung	34
10	Einführung von Projektmanagement.	35
11	Anhang	37
11.1	Formblatt für die Aktivitätenplanung.	37
11.2	Protokollvorlage.	38
11.3	Zu vermeidende Fehler bei der Projektdurchführung	39
11.4	Schnellcheck für Projekte	40
11.5	Erfolgreiches Projektmanagement	40
11.5.1	Projektorganisation.	40
11.5.2	Projektkoordination.	41

11.5.3	Projektleitung	41
11.5.4	Das Projekt	42
11.5.5	Projektgruppensitzungen	42
11.5.6	Öffentlichkeitsarbeit	43
11.5.7	Projektbericht	43
11.5.8	Projektcontrolling	43
11.5.9	Projektabschluss	43
	Literatur.	44
	Kontakt	46
	Impressum	4

Hinweise zur Handhabung dieses Ratgebers

Der vorliegende Ratgeber hat das Projektmanagement in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft zum Thema. Er bietet einen hohen Praxisbezug und ist bewusst als Arbeitsheft angelegt. Die im Anhang beigefügten Checklisten und Formblätter sollen es dem Leser ermöglichen, seinen Arbeitsalltag hinsichtlich verschiedenster Aspekte zu bewerten und verbessern. Diese Arbeitsblätter dienen als Kopiervorlagen. Wir haben uns beim Text in der Länge beschränkt und einige Abschnitte der besseren Übersichtlichkeit wegen als Aufzählung dargestellt.

Die Broschüre ist eingeordnet in die bisherigen Ratgeber der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW). Sie stellt in dieser Reihe ein weiteres Modul zum betrieblichen Gesundheitsmanagement dar und soll Ihnen dabei helfen, die innerbetrieblichen Prozesse sowie den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu optimieren.

Wenn Sie Fragen oder Unterstützungsbedarf zum Management Ihrer Projekte zum Beispiel zum betrieblichen Gesundheitsmanagement haben, wenden Sie sich bitte über das E-Mail-Postfach **gesundheitsmanagement@bgw-online.de** an uns. Die BGW verfügt über einen Pool erfahrener Beraterinnen und Berater, die Sie kompetent bei Ihren Projekten vor Ort begleiten.

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 Anpassung an neue Arbeitsabläufe und geänderte organisatorische Rahmenbedingungen.

Projektmanagement ist eine geeignete Methode, um die Mitarbeiter 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, der seit einigen Jahren vermehrt ganzheitliche und vorausschauende Konzepte verfolgt, 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 Vorschlagswesen steigt. Wirtschaftliche Untersuchungen beziffern den Return of 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 auf Grund mangelnder Terminplanung, können das Erreichen der gesteckten Unternehmensziele verhindern.

Effizienter Einsatz von Ressourcen

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, welches 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, finanzielle, 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.

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

Von einem Projekt im Sinne des Projektmanagements kann nur dann gesprochen werden, wenn alle in der obigen Tabelle angeführten Bedingungen erfüllt sind. Da die Entscheidung „Bearbeitung als Projekt oder in der Linie“ aus offensichtlichen Gründen sehr wichtig ist, soll sie in einer Checkliste überprüft werden. Denken Sie an ein bestimmtes Vorhaben, das Sie möglicherweise geplant haben, und füllen Sie die folgende Checkliste aus.

Fragen Sie bitte stets: „Muss diese Aufgabe zwingend durch ein Projekt gelöst werden?“ Falls ja, verfügt Ihr Unternehmen über die nötigen Voraussetzungen?

Merkmale eines Projekts	Ja, dieses Merkmal trifft zu (Bitte ankreuzen)
Routinetätigkeiten	<input type="radio"/>
dauerhafte, immer wiederkehrende Aufgaben	<input type="radio"/>
dauerhaft implementierte Arbeitskreise (zum Beispiel Monatsmeeting)	<input type="radio"/>
Aufgaben, bei denen die Leistung einer einzelnen Person zur Problemlösung ausreicht	<input type="radio"/>
Ergebnis muss zu keinem festgelegten Zeitpunkt vorliegen	<input type="radio"/>

Sollte eines der in der folgenden 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 ist zu erfüllen: 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 kann sowohl allein die Planung von Maßnahmen als auch der gesamte Prozess aus Planung, Umsetzung und Controlling bewerkstelligt werden. Auch ein Nacheinander ist möglich; auf Wunsch der Auftraggeber folgt möglicherweise auf das Projekt „Planung“ später das Nachfolgeprojekt „Umsetzung“.

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

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 erfolgt,
- eine kontinuierliche Projektdokumentation erstellt wird,
- Meilensteine zum Ist-Soll-Abgleich des Projektfortschritts festgelegt werden und
- ein offizieller Projektabschluss mit Reflexion und Abschlussbericht erfolgt.

Meilensteine sind festgelegte Zeitpunkte im Projektverlauf, an denen bestimmte Aufgaben erfüllt sein müssen. Vergleichen Sie dazu auch Seite 29

Die Erfüllung dieser Bedingungen 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 die klare Orientierung auf ein Ergebnis. 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).

Größere Projekte können in Teilprojekte gegliedert werden. 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.

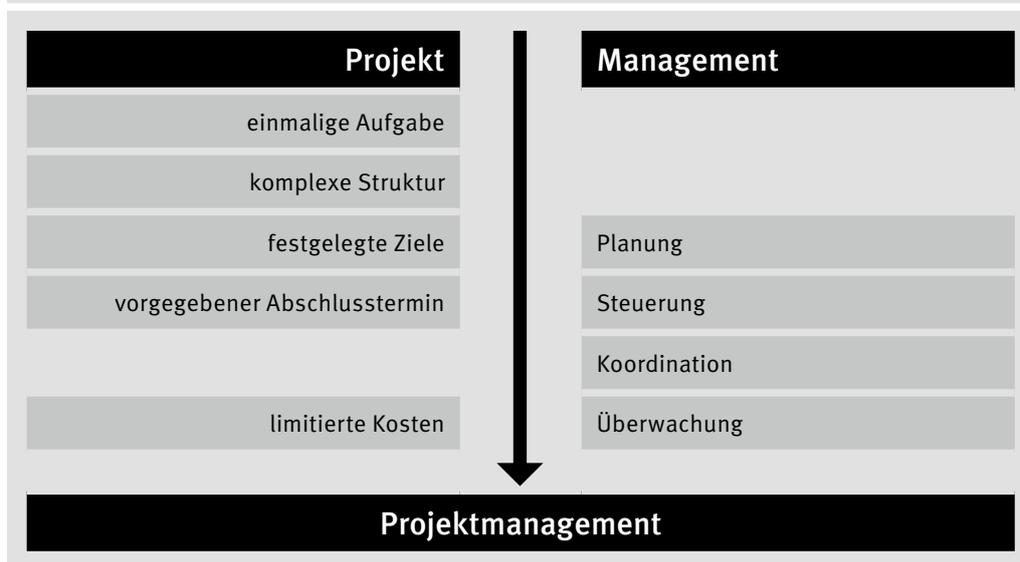


2.2 Definition Projektmanagement

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.

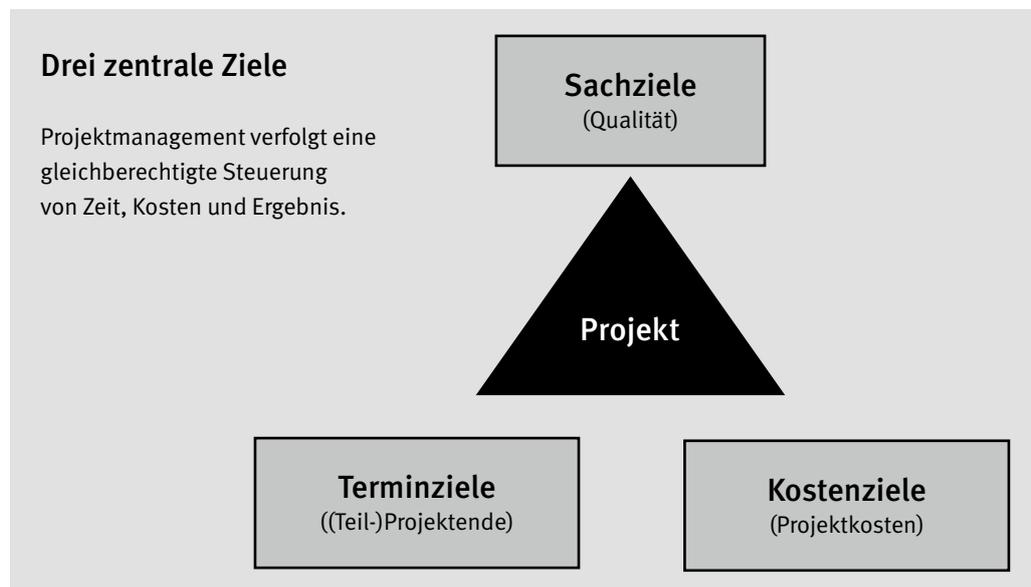


Effizientes Projektmanagement basiert auf:

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

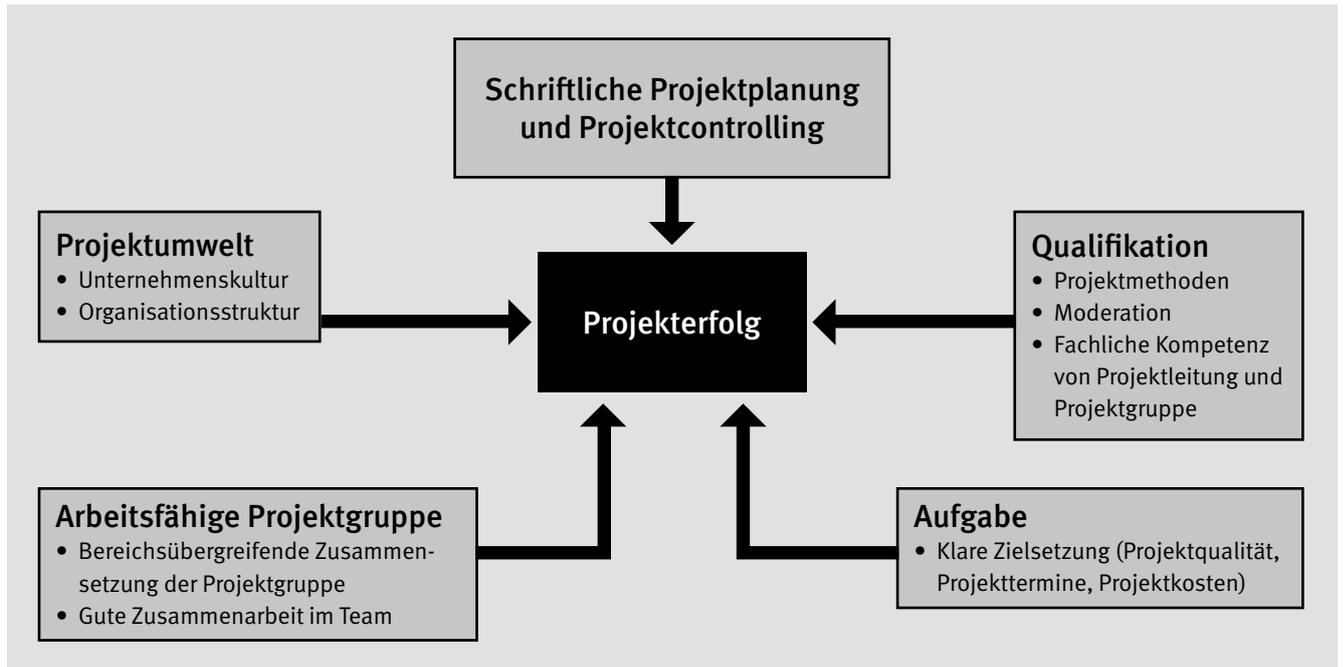
Effizientes Projektmanagement benötigt:

- 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
- 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:

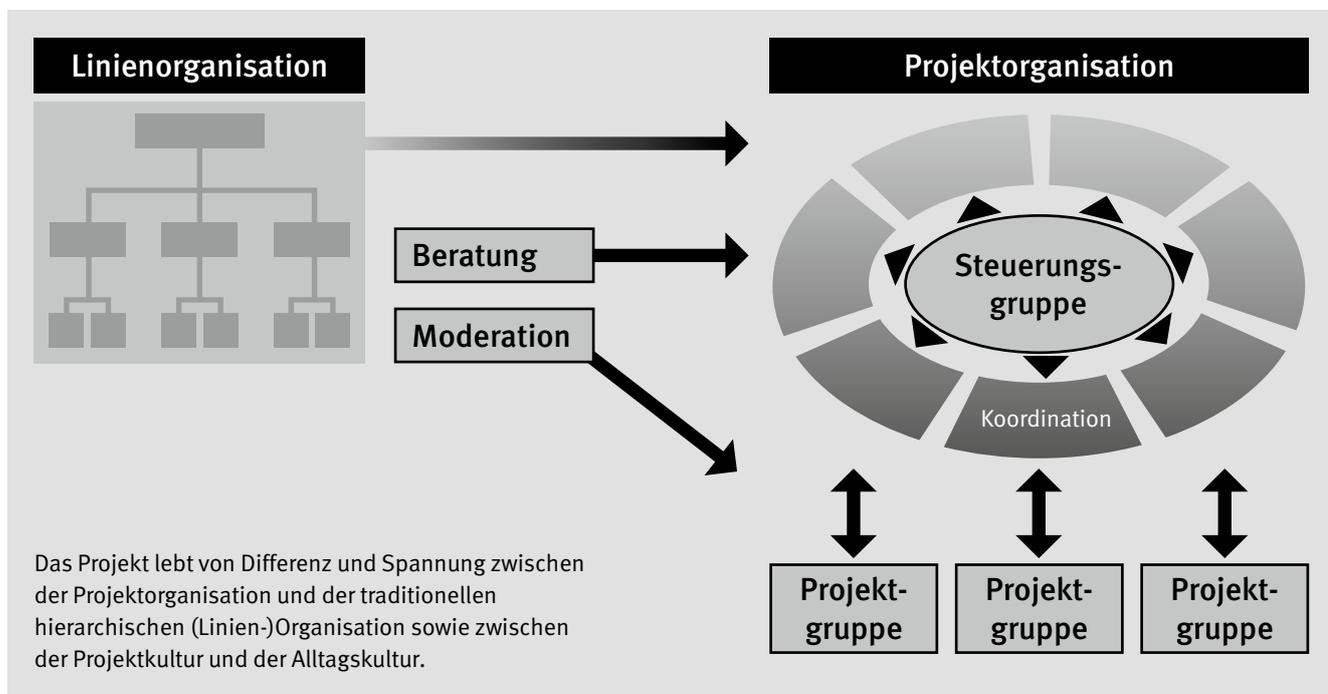
- kontrolliertes Erreichen von Zielen
- Schaffen klarer Zuständigkeiten
- Dokumentation aller Abläufe, um Transparenz/Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten
- interdisziplinäres und paralleles Arbeiten
- frühzeitige Einbindung aller am Projekt Beteiligten
- ausgewogene Steuerung von Zeit, Kosten und Ergebnis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



3 Projektstrukturen

Matrixorganisation als Nebeneinander von Linie und Projekt

Wie bereits aus der Definition ersichtlich, benötigt Projektmanagement organisatorische Strukturen, die von der klassischen Linienorganisation abweichen. Die folgende Abbildung verdeutlicht schematisch das betriebliche Nebeneinander von Linien- und Projektorganisation, 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 bei Teilnahme an einer Projektgruppe ihre Weisungsbefugnis bewusst nicht aus.



3.1 Projektgruppe

Es gibt zwei verschiedene Wege, um an einer Projektgruppe teilzunehmen: Entweder durch Benennung, zum Beispiel aufgrund von Expertenwissen, oder freiwillig nach eigenem Interesse. 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.

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 Schnittstellenpartner teilnehmen.

Dies sind beispielsweise Ärztinnen/Ärzte und Beschäftigte aus denjenigen Funktionsbereichen, die eng mit der Station zusammenarbeiten. Bei Projektthemen, die mitbestimmungspflichtig sind, empfiehlt sich auch die Einbindung der Interessenvertretung in die Projektgruppe. Häufig ist es auch sinnvoll, interne oder externe Fachleute (unter Umständen nur zeitweilig) zur Projektgruppenarbeit hinzuzuziehen.

In einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung soll festgelegt sein, dass die Arbeit in einer Projektgruppe als Arbeitszeit gilt. Mit dieser Maßnahme kann die Einrichtung nach innen wie nach außen hin 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.

Arbeit in Projektgruppe sollte als Arbeitszeit gelten

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:

Vereinbarungen für gemeinsames Arbeiten

- pünktliches Erscheinen zu den Projektsitzungen
- Anstreben eines Teamkonsenses, im Zweifelsfall gilt der Mehrheitsentscheid
- striktes Beibehalten der Entscheidungs- und Durchführungsdisziplin (beschlossene Themen nicht wieder aufrollen)
- 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
- es gibt die Bereitschaft aller, 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

Die Regeln aus diesem Beispiel sollten nicht ungeändert 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.

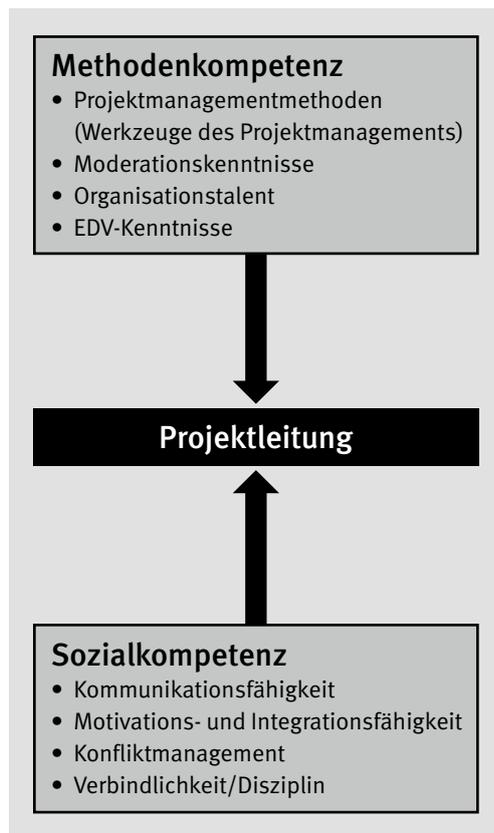
Regeln selbst erarbeiten und individuell anpassen

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

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 eine 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:

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

Projektbezogenes
Weisungs- und
Entscheidungsrecht

Es empfiehlt sich, die Projektleitung nicht nur mit Verantwortlichkeiten, sondern auch mit Befugnissen auszustatten. Dies könnte etwa in Form eines „projektbezogenen Weisungs- und Entscheidungsrechts“ geregelt sein. Es ist dabei 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

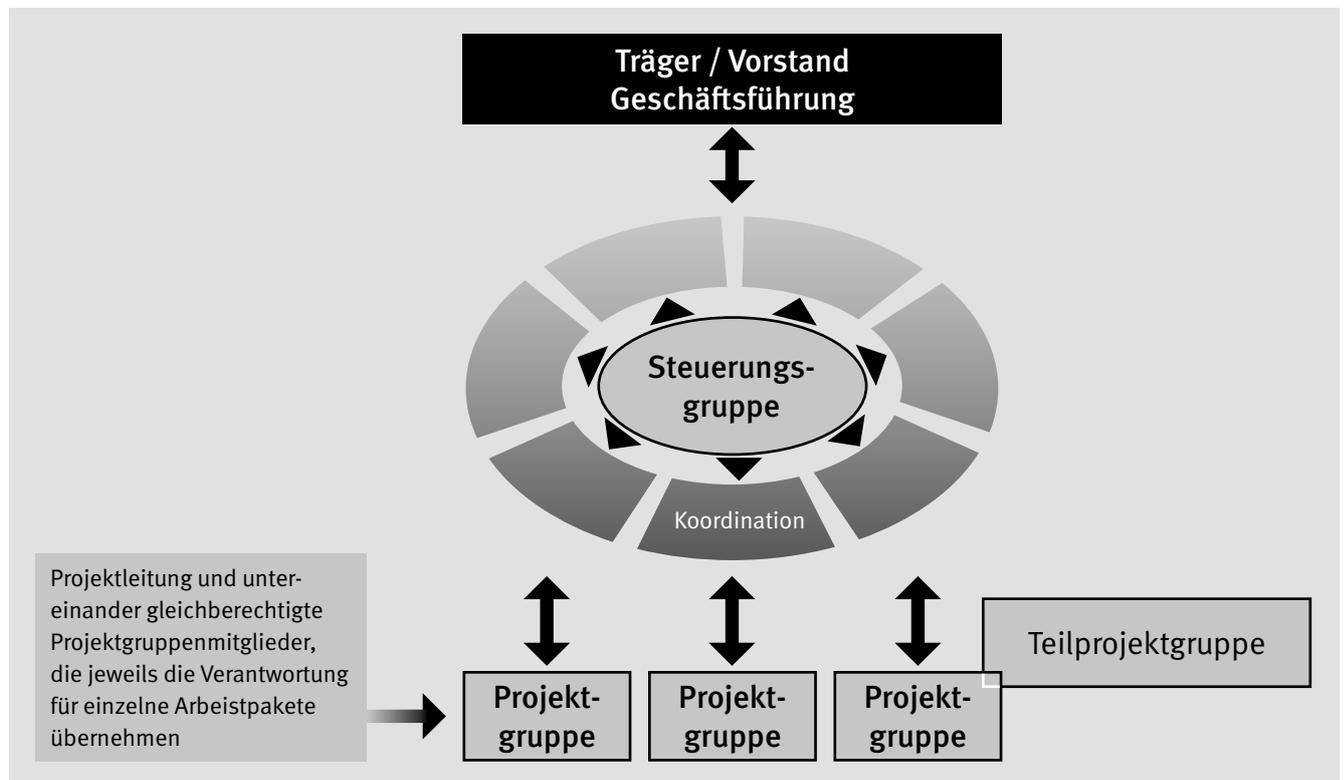
Das Projektmanagement verlangt von der Steuerungsgruppe das zentrale Wahrnehmen der folgenden Aufgaben:

- Auswahl der zu vergebenden Projektaufträge aus den eingegangenen Projektvorschlägen unter Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung und der vorhandenen Ressourcen des Unternehmens
- Ausschreibung von Projekten und konkrete Auftragsvergabe
- Ernennung der Projektleitung(en)
- Abnahme von Zwischenergebnissen und Berichten
- Unterstützung der Projektleitung, falls dies notwendig ist. Dies könnte beispielsweise die Schlichtung bei Problemen zwischen der Linien- und Projektorganisation oder zwischen verschiedenen Projektstellen sein.
- Abstimmung zwischen den Projekten
- Koordination unterschiedlicher Projekte
- 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, Lenkungskreis oder Lenkungsausschuss genannt) zur Wahrnehmung der oben aufgeführten strategischen und planerischen Aufgaben neu zu installieren. In kleinen Unternehmen empfiehlt es sich 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 die Bereichsleitungsrunde.

In größeren Unternehmen eigenständige Steuerungsgruppe einsetzen



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

Zusammensetzung Steuerungsgruppe

Was die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe betrifft, so sollten alle Abteilungen eines Unternehmens vertreten sein. Dies sind im Einzelnen:

- 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 Vorstandes
- Gegebenenfalls externe Beratung

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

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

Wichtig: Bereitschaft zur Kooperation

Auch sollte die personelle Besetzung der Steuerungsgruppe eine hohe Kontinuität aufweisen, um ein effektives Arbeiten zu ermöglichen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Bereitschaft aller Mitglieder der Steuerungsgruppe zur Kooperation, 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 von Seiten beispielsweise der Pflege oder der Ärzteschaft gibt.

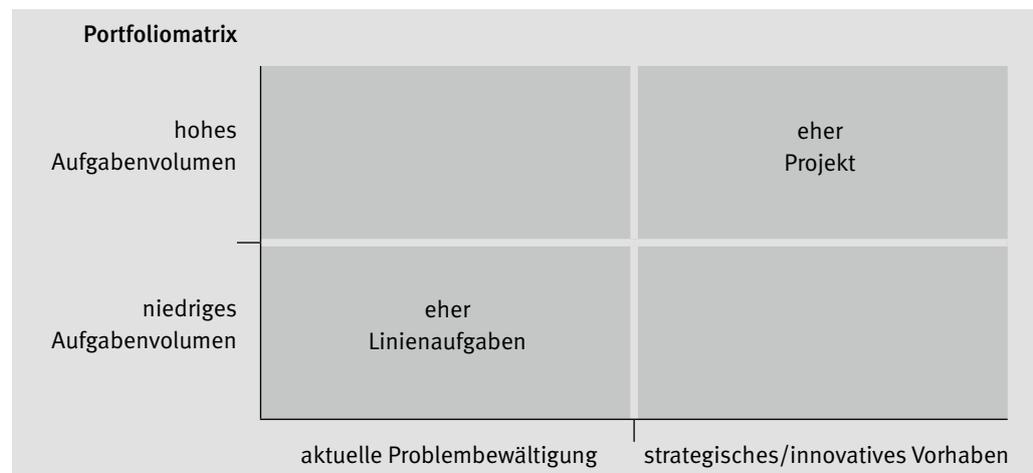
Auswahl der zu vergebenden Projekte

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 das Bearbeiten einer zu großen Anzahl von parallel laufenden Projekten. Im schlimmsten Fall ist diese Menge an Projekten der Steuerungsgruppe nicht vollständig bekannt, geschweige denn von ihr genehmigt, gesteuert und kontrolliert. Merke: „Menge sichert nur selten Qualität!“

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 Analysemethode „**Portfoliomatrix**“ stellt ein Werkzeug für die Entscheidung ob Projekt oder Linienorganisation dar:



Dringende und kleinere Aufgaben eher für Bearbeitung in Linie geeignet

Zur Erläuterung dieser Methode: Je weiter oben rechts eine Aufgabe oder Problemstellung in dem Diagramm angesiedelt ist, um so eher handelt es sich um eine Aufgabe, die als Projekt bearbeitet werden sollte. Probleme dagegen, die unten links zur Darstellung kommen, 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 oder den gemäß der Linienorganisation eigentlich Zuständige/Zuständigen in ihrer/seiner 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 vorhanden?
- Welche Schnittstellen zu 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.

Controlling bedeutet
Ist-Soll-Abgleich

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.

Frühzeitiges und konsequent durchgeführtes Projektcontrolling ist ein wesentlicher Schritt hin 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 sinnvollen Verhältnis zum Gesamtarbeitsaufwand im Projekt stehen. Er liegt in der Regel zwischen fünf und zehn Prozent des Gesamtvolumens.

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.

Koordination bei vielen
gleichzeitigen Projekten

Die Aufgaben der Projektkoordination sind:

- Vorbereitung und Protokollierung der Sitzungen der Steuerungsgruppe
- zwischen den Steuerkreissitzungen Ansprechpartner für alle Belange des Projektmanagements sein
- Informationen managen zwischen Steuerungsgruppe, Projektgruppen und weiteren Stellen (wie externen Sponsoren), beispielsweise durch einen Protokollverteiler
- Koordination der Präsentationstermine der Projektgruppen vor der Steuerungsgruppe
- Controlling der Zeitpläne aller Projektgruppen im Haus
- allgemein administrative Aufgaben (beispielsweise Erstellen eines Gesamtzeitplanes für das Multiprojektmanagement)
- Planung und Durchführung von Veranstaltungen, beispielsweise Belegschaftsversammlungen
- Konfliktlösung und Mediation, zum Beispiel bei Budgetüberschreitung einer der beteiligten Gruppen oder bei verweigerter Freistellung durch die direkten Vorgesetzten

4 Ablaufphasen eines Projekts

Jedes gelungene Projekt durchläuft die folgenden Phasen: 1. Konzeption: Definition und Vorlauf; 2. Planung; 3. Durchführung; 4. Kontrolle und Projektabschluss.

Projektphase	Kerninhalte der jeweiligen Phase
Konzeption: Definition und Vorlauf	Formulierung des Projektauftrags und Ernennung der Projektleitung durch die Steuerungsgruppe. Bildung der Projektgruppe. Nach der offiziellen Startsitzeung Formulieren der Projektdefinition und der Projektplanung. Prüfung der Durchführbarkeit des Projekts, Bestimmung des Kosten- und Zeitrahmens. <ul style="list-style-type: none"> • Problemanalyse • Zielklärung • Potenzialanalyse • Projektdefinition • Grobplanung • Durchführbarkeitsprüfung • Wirtschaftlichkeitsprüfung
Planung	Vervollständigung der Projektplanung seitens der Projektgruppe. Genehmigung der Planung durch die Steuerungsgruppe. <ul style="list-style-type: none"> • Definition der Arbeitspakete • Lastenhefte • Feinplanung • Verantwortung klären • Risikoanalyse • Definition der Schnittstellen
Durchführung	Bearbeitung konkreter Projektthemen. Kontinuierliche Information der Steuerungsgruppe und der Beschäftigten. Laufende Kontrolle der Projektdefinition. <ul style="list-style-type: none"> • Informationsweitergabe 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	Formulierung des Projektabschlussberichts und offizielle Abnahme seitens der Steuerungsgruppe. Reflexion der gemeinsamen Arbeit in der Projektabschlussitzung. Projektabschlussfeier und Auflösung der Projektgruppe. <ul style="list-style-type: none"> • Abgleich zu den eingangs gesteckten Zielen • Projektabschlussbericht • Informationsweitergabe an Kollegen, Vorgesetzte et cetera • Feier des Endergebnisses

Einen Überblick über die wichtigsten Inhalte der einzelnen Phasen gibt die folgende Aufstellung:
 Am Beginn eines jeden Projekts steht die Auswahl des Projektvorhabens durch die Steuerungsgruppe, welche anschließend einen schriftlichen Projektauftrag formuliert und die Projektleitung ernennt. 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. Der Projektstart beginnt mit einer konstituierenden Sitzung, auch „Kick-off-Sitzung“ genannt. An dieser Projektstartveranstaltung nehmen der Auftraggeber, die Projektleitung, die Mitglieder der Projektgruppe und die Interessenvertretung teil. Hierbei erläutert der Auftraggeber den Inhalt und die grobe Zielsetzung des Projekts.

Konstituierende Sitzung =
 Kick-Off-Sitzung

Inhalte der Projektstartsitzung:

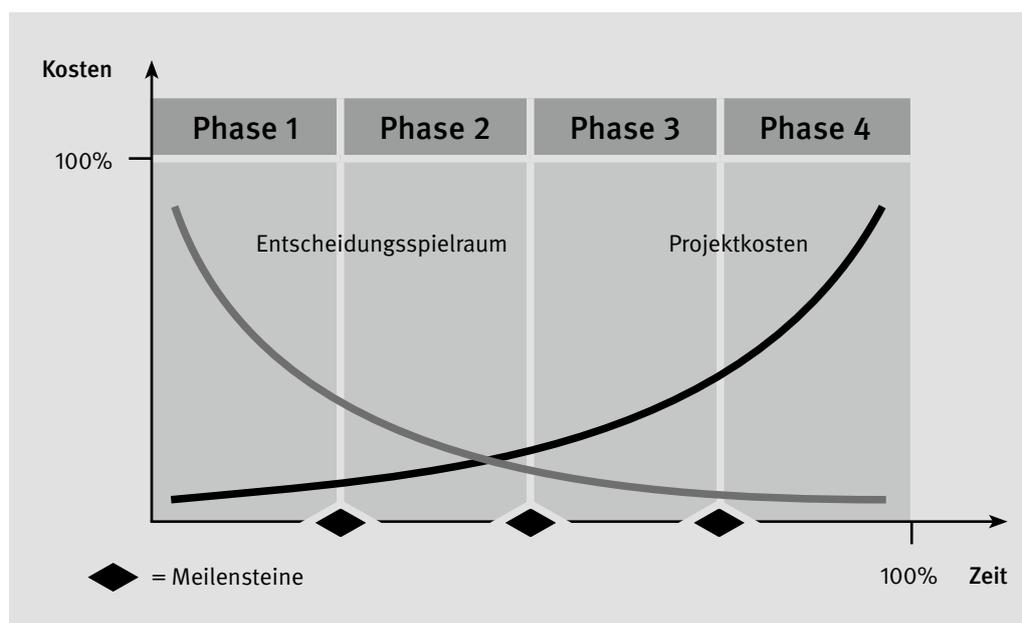
- offizielle Begrüßung durch den Auftraggeber
- Information über die Ausgangssituation des Projekts und die Rahmenbedingungen
- kennen lernen der Projektbeteiligten („Wir-Gefühl“ entwickeln)
- sicherstellen eines einheitlichen Informationsstandes

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.

In der Praxis mag so manchem Mitglied der Projektgruppe die Phase der Planung allzu 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.

Effiziente Projekte verfügen über eine gründliche und ausreichend lange Planungsphase

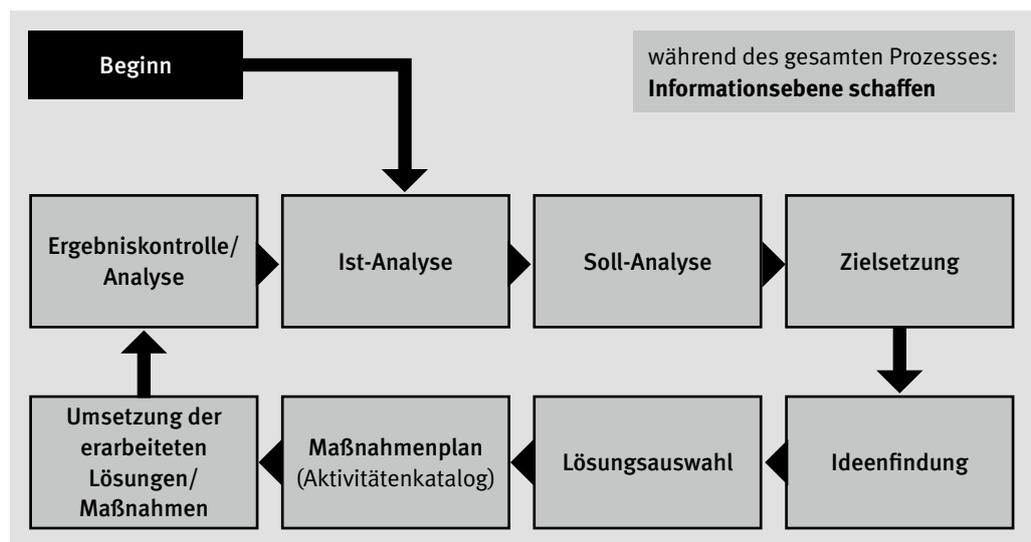
Vergleichbar ist dieser Zusammenhang mit dem Bau eines Hauses. Veränderungen sind in der Planungsphase (zum Beispiel der Wunsch, die Terrasse nach Westen hin auszurichten statt nach Süden) noch leicht möglich. Veränderungen in der Durchführungsphase dagegen verursachen enorme Kosten und Terminverzögerungen.



Eine angemessene Dosierung der 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 folgende Abbildung zeigt das Ablaufschema, nach dem die einzelnen inhaltlichen Fragestellungen in der Durchführungsphase abgearbeitet werden:



Projektabschlussitzung
wichtig für weitere Projekte

Zur Bearbeitung der einzelnen Aufgabenstellungen bedient sich die Projektgruppe der klassischen Moderationsmethoden. Hat sie den Projektauftrag erfüllt, so folgt der Abschlussbericht. Er wird vom Auftraggeber abgenommen, dieser erkennt das Projektergebnis damit formal an.

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 (von Seiten der Projektgruppe und des Auftraggebers)
- 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 wie auch die Art und Weise der Zusammenarbeit. Um dies auf eine konstruktive Art tun zu können, ist eine Kultur nötig, in der Fehler offen besprochen werden und in der Fehler als Lernpotenzial verstanden werden. Eine gründliche Reflexionsphase stellt ein hohes Potenzial für zukünftige Projekte dar.

Unternehmenskultur
der Anerkennung und
des Lobes

Betriebliches Gesundheitsmanagement benötigt auch eine Unternehmenskultur der Anerkennung und des Lobes für vollbrachte Leistungen. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich die Würdigung der erbrachten Leistungen der Projektmitglieder unter anderem im Rahmen einer Feier. Nach dieser Feier folgt das Auflösen der Projektgruppe.

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 durch nur eine Person oder durch ein Zweierteam wird der Komplexität des Projektthemas nicht gerecht, es ist dringend davon abzuraten.

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 werden erst im Rahmen einer Projektdefinition durch die Projektgruppe konkretisiert. Zur weiteren Konkretisierung mündet die Projektdefinition in einen Projektplan, der nach einer Präsentation der Projektgruppe mit dem Auftraggeber gemeinsam diskutiert, gegebenenfalls ergänzt und durch den Auftraggeber 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:

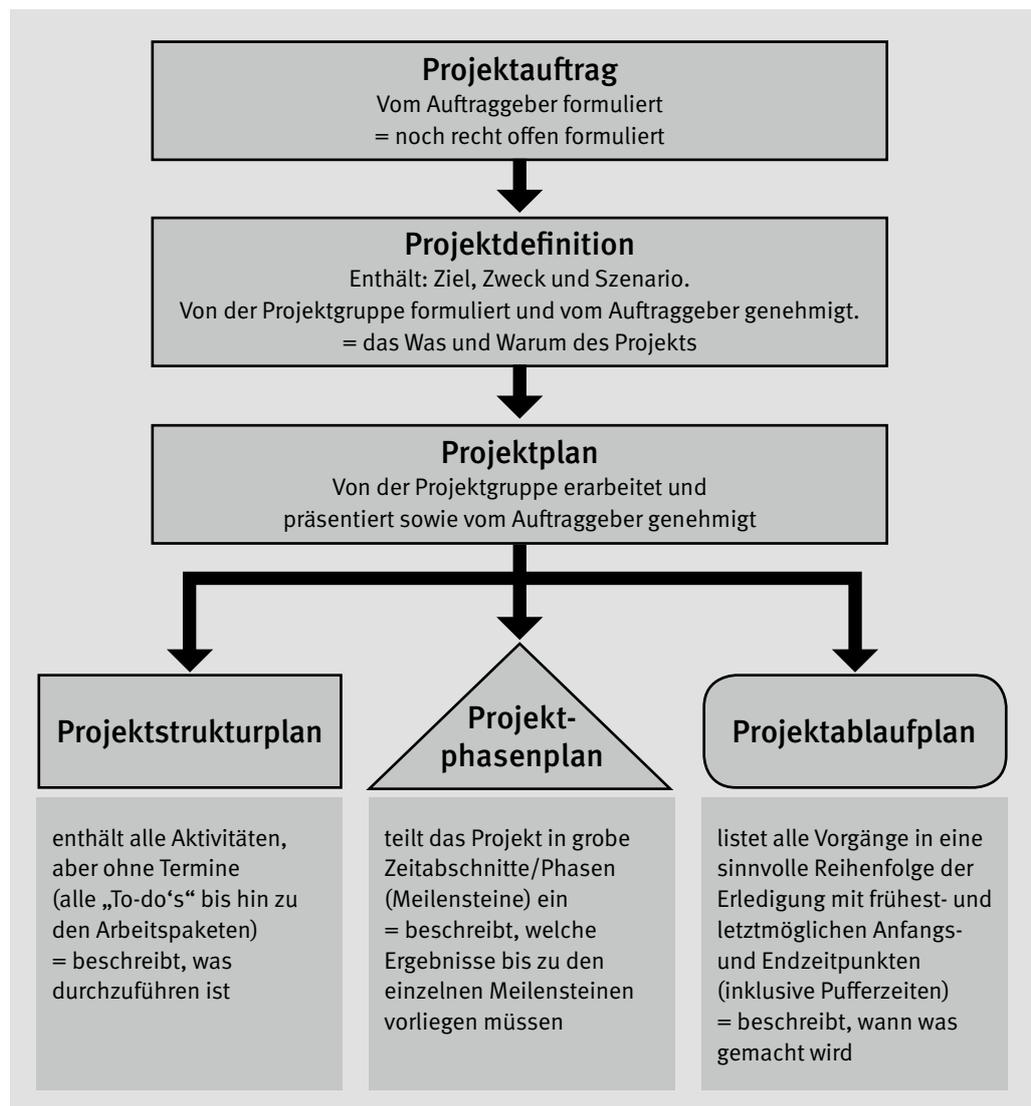
- „Führen Sie auf allen Stationen der Orthopädie ein Projekt zur Prävention von Rückenbeschwerden ein.“

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

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

Die Projektinformation enthält konkrete und detaillierte Beschreibungen im Bezug auf das Ziel und den Zweck des Projekts

Projekte in der theoretischen Vorbereitung oder Projekte, die Umsetzung einschließen



5.1 Der Projektantrag

Der Projektantrag 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.

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

Ein in der Praxis immer wieder auftauchendes Problem ist das Ändern des Projektantrages im Verlauf eines Projekts. In einigen Fällen ist dies auf Grund von sich plötzlich ändernden Rahmenbedingungen nicht zu umgehen, häufig aber hat sich ein Auftrag unbemerkt „verselbstständigt“ und diverse Ände-

rungen 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.

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

Änderung des Projektauftrages treibt die Kosten in die Höhe

5.2 Projektdefinition

Die Projektdefinition wird vom Projektteam auf Basis des Projektauftrages erarbeitet und vom Auftraggeber genehmigt.

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.

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 geeignetste 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, während dessen sich die Projektgruppe für einen halben oder ganzen Tag zurückzieht und moderiert arbeitet.

Besten Zeitpunkt, um inhaltliche Differenzen zu klären

5.2.1 Zweck

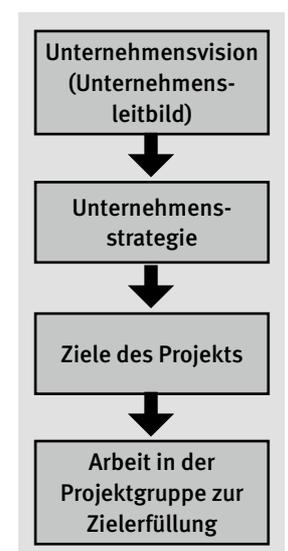
Der Zweck beschreibt, warum dieses Projekt überhaupt notwendig ist und welchen Beitrag es zur Lösung eines Problems leisten soll. Hier werden die Motivationsinhalte beschrieben und eine Art „Vision“ des Projekts festgelegt.

Beispiele:

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

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.



Das Formulieren geeigneter Projektziele ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Ziele müssen die folgenden Kriterien erfüllen:

Kriterien der Zielformulierung	das heißt ... (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	die Ziele werden von unabhängigen Leserinnen und Lesern sofort verstanden
widerspruchsfrei	die Ziele passen sowohl untereinander wie auch mit den Unternehmenszielen zusammen
realistisch, aber auch anspruchsvoll oder attraktiv	eine Zielerreichung ist möglich, aber gleichzeitig 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 die Überlegung wichtig, welche konkreten Indikatoren eine Überprüfung der Zielerreichung ermöglichen
positiv formuliert	Ziele sind keine Beschreibung eines negativen oder fehlerhaften Ausgangszustandes, sondern beschreiben den gewünschten positiven Zustand am Ende des Projekts
lösungsneutral formuliert	Ziele geben keine Lösungswege vor

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: Halbieren der Verkehrsunfallrate bis zum Jahresende.
- **Projekt „Einführung eines innerbetrieblichen Vorschlagswesens“**
Ziel: Erstellen einer dreiseitigen schriftlichen Vorlage für eine Betriebsvereinbarung bis zur 36. KW.
- **Projekt „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege“**
Ziel: Information aller Beschäftigten in der Pflege über die Kerninhalte des Projekts bis zur 16. KW.

- **Projekt „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege“**

Ziel: Optimierung der Abläufe bezüglich der Patientenaufnahme und -entlassung zum Abbau der erhobenen Arbeitsspitzen in der Zeit von 8.30 Uhr bis 11.00 Uhr auf den inneren Stationen um 50 Prozent bis zur 52. KW.

Überprüfen Sie Ihre formulierten Ziele anhand der folgenden Kernfragen:	Ja, dieses Merkmal trifft zu (Bitte ankreuzen)
Ermöglichen die formulierten Ziele das Festlegen von Aufgaben und Aktivitäten im weiteren Projektverlauf?	<input type="radio"/>
Sind die formulierten Ziele sowohl für Projektmitglieder als auch für Außenstehende eindeutig und unmissverständlich?	<input type="radio"/>
Ermöglichen die formulierten Ziele zum Abschluss des Projekts eine eindeutige Beurteilung des Projekterfolgs?	<input type="radio"/>

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. Die Beschreibung des Szenarios sollte anschaulich und konkret formuliert sein; sie 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 gar 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 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 aus der Inneren Station zeigt Frau Maier die Intranetseite zum Thema „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege“, welche im Projektverlauf entstanden ist und nach wie vor ständig aktualisiert wird. Die Seite zeigt 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 diese konsequent von allen Beschäftigten eingesetzt werden. Auf ihre Nachfrage hin antwortet eine angesprochene Pflegekraft, dass dies nicht immer so gewesen sei. Während des Rückenprojekts haben aber, so sagt sie, die Pflegekräfte in Zusammenarbeit mit den Hilfsmittel-lieferanten die Hilfsmittel sehr sorgfältig geprüft und ausgewählt, so dass jetzt das Erforderliche auf jeder Station vorhanden sei.

Ferner beeindruckt Frau Maier das ruhige und konzentrierte Arbeiten der Frühschicht. Sie fragt eine Pflegekraft, die den Grund dafür schildert: „Früher war das Arbeiten in der Frühschicht hektischer, seit dem Rückenprojekt ist es viel besser geworden. Die Patientenaufnahmen und -entlassungen sind nun

über den ganzen Tag verteilt, so dass 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 beschreibt ohne Ausnahme alle Aktivitäten eines Projekts

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 Projektumfeldes anhand der folgenden Fragestellungen:

- Welche Kräfte der Organisation werden das Projekt unterstützen, welche werden es hemmen?
- Welche Einflussfaktoren ergeben sich aus dem Umfeld?
- Auf welche Informations- und Kommunikationskanäle kann das Projekt zurückgreifen?

Projektstrukturplan

enthält alle Aktivitäten, aber ohne Termine (alle „To-do's“ bis hin zu den Arbeitspaketen) = beschreibt, was durchzuführen ist

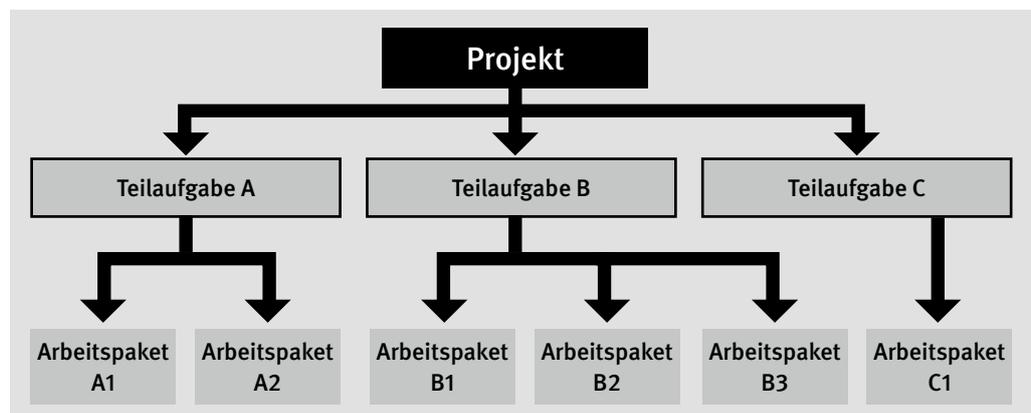
5.3.1 Projektstrukturplan

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.

Arbeitspakete beschreiben Teilaufgaben, die nicht weiter untergliedert werden

Der Strukturplan ist während der gesamten Projektlaufzeit gültig und sollte an allen Meilensteinen überprüft werden. Da er ein Teil des Projektplanes ist, wird er von der Projektgruppe formuliert und von der Steuerungsgruppe genehmigt. Zur Erstellung eines Projektstrukturplans empfiehlt es sich, in einem Brainstorming zunächst die Aufgaben zur Erfüllung der Projektziele zu sammeln, um sie anschließend in Teilaufgaben und Arbeitspaketen zu bündeln oder zu unterteilen. 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 folgende Abbildung zeigt:



Sollten Sie eine der drei angegebenen Fragen nicht mit ja beantworten, so ist der Projektstrukturplan noch einmal zu überarbeiten.

Kontrollfragen für die Erstellung eines Projektstrukturplans	Ja, dieses Merkmal trifft zu (Bitte ankreuzen)
Sind alle zur Projektzielerfüllung notwendigen Aufgaben im Projektstrukturplan aufgeführt?	<input type="radio"/>
Sind die Arbeitspakete überschneidungsfrei und eindeutig formuliert?	<input type="radio"/>
Gibt es für jedes Arbeitspaket ein verantwortliches Projektgruppenmitglied?	<input type="radio"/>

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 unterteilt (Meilensteine). Der Projektphasenplan stellt eine wertvolle Hilfe bei der Projektüberwachung dar.

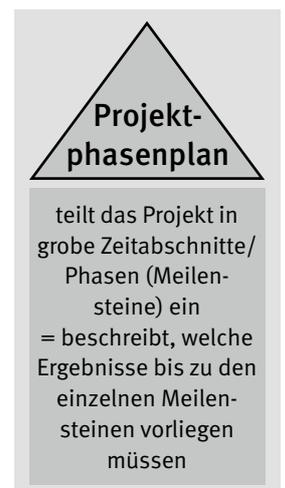
Jeder **Meilenstein** stellt das Ende eines konkret festgelegten(!) Zeitabschnitts mit vorher definierten Projektaufgaben dar.

Definition Meilenstein aus der DIN 69900: Ein Meilenstein ist ein Ereignis besonderer Bedeutung mit geplanten Projektergebnissen (Meilensteininhalten) und einem Plantermin (Meilensteintermin).

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-Standes 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



Beispiele: 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 Erarbeitung von Alternativstrategien zur Optimierung der Arbeitsabläufe	bis 30. KW
Meilenstein 5	Verbindliche Auswahl der Hilfsmittel	bis 38. KW

Projekt- ablaufplan

listet alle Vorgänge in eine sinnvolle Reihenfolge der Erledigung mit frühestund letztmöglichen Anfangs- und Endzeitpunkten (inklusive Pufferzeiten) = beschreibt, wann was gemacht wird

Überschreiten des kritischen Pfads an einem Punkt gefährdet gesamte Planung

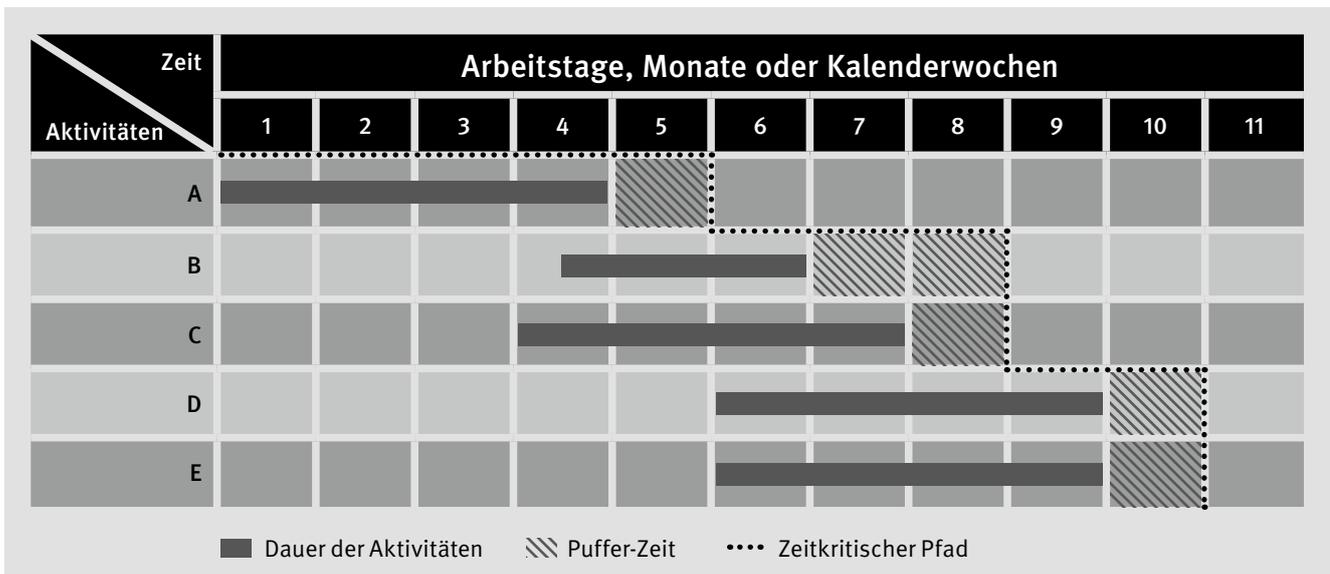
5.3.3 Projektablaufplan

Aus dem Projektstrukturplan leitet sich der Projektablaufplan ab. Er enthält alle anfallenden Vorgänge und bringt diese in eine logische Reihenfolge. Er kennzeichnet, wann in welcher Folge erledigt werden muss und zeigt inhaltliche und terminliche Abhängigkeiten (frühest-/letztmöglicher Anfangstermin, Bearbeitungsdauer, Pufferzeiten, „kritische Pfade“). Er zeigt permanent den Projektstatus hinsichtlich des Projektendtermins und der Projektphasen. Bei richtiger Planung ist er das wichtigste Steuerinstrument während der Umsetzungsphase eines Projekts.

Bestimmte Aktivitäten können erst nach der Erledigung 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 sollte eine Pufferzeit von bis zu 50 Prozent eingeplant werden.

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



Das Balkendiagramm kann von Hand auf Millimeterpapier oder auf einen großen Wandkalender eingezeichnet werden. Die Darstellung empfiehlt sich für kleine, gut überschaubare Projekte. Das Erstellen eines Balkendiagramms benötigt deutlich weniger Know-how als das Erstellen eines Netzplanes; allerdings ist die Überarbeitung oder Ergänzung von handgezeichneten Balkendiagrammen sehr zeitaufwendig.

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.

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

Bei der Steuerung komplexer Großprojekte ist eine Unterstützung mittels Software sehr empfehlenswert, da die Aufbereitung, Veränderung und Darstellung großer Datenmengen sehr vereinfacht wird – auf der anderen Seite kann die Auswertung der Daten immer nur so gut sein wie die Qualität der erhobenen Daten.

Eine mögliche Zwischenlösung ist das bewusste Einsetzen der im Haus vorhandenen Software:

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

Für den Fall, dass Sie sich für die Anschaffung der entsprechenden Projektmanagementsoftware entscheiden, erkundigen Sie sich vorab nach einer Probeversion, die Sie besonders auf Anwenderfreundlichkeit hin testen. Es lohnt sich auch, nach den Namen zufriedener Anwender zu fragen und diese um einen kurzen Praxisbericht zu bitten. 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.

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, findet sich als Kopiervorlage 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.

Projektgruppe hat
Bringschuld für
Projektstatusbericht

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

Eine Möglichkeit zur Erstellung eines Projektstatusberichtes bietet die so genannte Ampeltechnik. Bei der Kurzbeschreibung des Ist-Zustandes (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 Projektstatusberichtes könnte folgendermaßen aussehen:

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

Jedes Projekt endet mit der Erstellung eines Projektabschlussberichtes, der vom Auftraggeber abgenommen wird. Ein **Projektabschlussbericht** sollte folgendermaßen aufgebaut sein:

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

8 Kommunikationswege/ Öffentlichkeitsarbeit

Ein zentraler Aspekt im Projektmanagement ist die Kommunikation der Projektgruppe mit dem restlichen Unternehmen. Es soll möglichst jede und jeder Beschäftigte erreicht werden. Dies lässt sich am besten vollbringen, wenn die verschiedenen Berufsgruppen einer Einrichtung auf dem jeweils geeigneten Weg mit dem passenden Medium angesprochen werden. Nur wenn beispielsweise auch der Nachtdienst oder die Mitarbeiterin in der Patientenaufnahme über die aktuell durchgeführten Projekte informiert sind, läuft die Projektöffentlichkeitsarbeit erfolgreich.

Folgende Wege der Kommunikation stehen beispielsweise zur Verfügung:

Schriftlich:

- Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift oder Zeitschrift der Mitarbeitervertretung
- Aushänge (zum Beispiel in einem separaten Schaukasten für den Bereich des Projektmanagements)
- Intranet
- Anhang einer schriftlichen Information an die Gehaltsabrechnung
- Projektzeitung oder Projektinformationsblätter, Poster, Plakate, gestaltete Moderationswände

Mündlich:

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

Schriftlich und mündlich:

- Einrichtung eines Informationsmarktes mit vorbereiteten Ausstellungswänden

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 wären sicherlich zuviel.

Eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit ist von zentraler Bedeutung. Aus diesem Grund 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 das Führen von Verhandlungs- und Konfliktgesprächen.

Ausstattung
Besprechungsraum

Ein Besprechungsraum mit entsprechender Ausstattung ist einer guten 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, wie Overheadprojektor oder Beamer, nötig.

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 das inhaltliche Ergebnis von der Projektgruppe erarbeitet wird und nicht von der Projektleitung oder der 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

Die Einführung von Projektmanagement gelingt nur, wenn die Führungskräfte Projektmanagement klar befürworten.

Projektmanagement ist nur da erfolgreich, wo es von den Führungskräften verstanden und unterstützt wird.

Ein funktionierendes Projektmanagement bedeutet zum Beispiel das konkrete Festlegen verbindlicher Projektstrukturen in Form einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung.

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 das Erstellen eines Projektmanagementleitfadens.

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 regelmäßig zu einem Erfahrungsaustausch treffen.

Schulung zum Umgang mit Projektmanagement

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

11.3 Zu vermeidende Fehler bei der Projektdurchführung

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

11.4 Schnellcheck für Projekte

	Ja, hat unser Projekt
einen offiziellen, schriftlichen Projektauftrag	<input type="radio"/>
eine Eintragung in die unternehmensinterne Projektliste	<input type="radio"/>
eine Projektstartsitzung	<input type="radio"/>
eine schriftlich fixierte und von der Steuerungsgruppe genehmigte Projektdefinition und Projektplanung mit konkret aufgeführten Arbeitspaketbeschreibungen, Terminen und Meilensteinen	<input type="radio"/>
eine regelmäßige Weitergabe von Informationen	<input type="radio"/>
klare Regeln der Projektdokumentation	<input type="radio"/>
eine offizielle Projektabschlussitzung	<input type="radio"/>
einen offiziellen Projektabschlussbericht	<input type="radio"/>

11.5 Erfolgreiches Projektmanagement

11.5.1 Projektorganisation

	Ja, trifft zu
es existiert eine Steuerungsgruppe	<input type="radio"/>
die Mitglieder der Steuerungsgruppe setzen sich zusammen aus Vertretern der Hauptunternehmensbereiche, einem Mitglied der Interessenvertretung und einer Person aus dem Arbeitsschutz (Sicherheitsfachkraft/BA)	<input type="radio"/>
die Steuerungsgruppe hat einen schriftlich formulierten Auftrag von der Unternehmensleitung zur Wahrnehmung der folgenden Aufgaben; Projektauswahl, Vergabe des Projektauftrages, Projektcontrolling, bei Bedarf: Unterstützung der Projektleitung	<input type="radio"/>
die Steuerungsgruppe hat eine kontinuierliche Besetzung	<input type="radio"/>
die Mitglieder der Steuerungsgruppe sind Personen aus dem oberen oder mittleren Management	<input type="radio"/>

11.5.2 Projektkoordination (bei umfangreichen Projekten)

	Ja, trifft zu
es gibt eine feste Ansprechpartnerin/einen Ansprechpartner oder eine Koordination für alle Projektfragen	<input type="radio"/>
sie ist bereit, eng mit allen Beteiligten des Projekts zusammen zu arbeiten	<input type="radio"/>
die Koordination ist mindestens zeitweise von der regulären Arbeit freigestellt	<input type="radio"/>
sie steht in allen Belangen des Projekts als Ansprechpartnerin zur Verfügung	<input type="radio"/>
sie kommuniziert die Beschlüsse des Steuerungsgremiums an alle Beteiligten (auch Protokolle)	<input type="radio"/>
sie kontrolliert die vollzogene Umsetzung	<input type="radio"/>
sie plant (Info-)Veranstaltungen und setzt diese um	<input type="radio"/>
sie löst Konflikte zwischen den Beteiligten	<input type="radio"/>
sie unterstützt die Projektgruppen und Zirkel bei der Suche nach Experten/Expertinnen	<input type="radio"/>

11.5.3 Projektleitung

	Ja, trifft zu
das Projekt verfügt über eine von der Steuerungsgruppe ernannte Projektleitung	<input type="radio"/>
die Projektleitung wurde schriftlich von der Steuerungsgruppe beauftragt	<input type="radio"/>
die Projektleitung verfügt über eine hohe soziale Kompetenz	<input type="radio"/>
die Projektleitung pflegt gute Beziehungen zum Auftraggeber (der Steuerungsgruppe) und zum Projektteam	<input type="radio"/>
die Projektleitung hat Organisationstalent und die Fähigkeit, die Mitglieder der Projektgruppe zu motivieren	<input type="radio"/>

11.5.4 Das Projekt

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

11.5.5 Projektgruppensitzungen

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

11.5.6 Öffentlichkeitsarbeit

	Ja, trifft zu
die Projektgruppe informiert kontinuierlich die Steuerungsgruppe und die restlichen Beschäftigten der Einrichtung	<input type="radio"/>
die Projektgruppe achtet darauf, dass die weitergegebenen Informationen aktuell sind	<input type="radio"/>
die Projektgruppe achtet darauf, dass die Informationen nicht zu detailliert sind (keine Informationsflut)	<input type="radio"/>

11.5.7 Projektbericht

	Ja, trifft zu
die Projektgruppe erstellt anlässlich eines jeden Meilensteins kurze, lesefreundliche Projektfortschrittsberichte für die Steuerungsgruppe	<input type="radio"/>
die Projektfortschrittsberichte ermöglichen es, den aktuellen Ist-Zustand zu erkennen	<input type="radio"/>

11.5.8 Projektcontrolling

	Ja, trifft zu
das Projektcontrolling überwacht die Schlüsselfaktoren des Projekts	<input type="radio"/>
beim Projektcontrolling werden leicht messbare, verständliche, aktuelle und relevante Aspekte der Projektdurchführung überwacht	<input type="radio"/>

11.5.9 Projektabschluss

	Ja, trifft zu
die Projektgruppe schreibt einen Projektabschlussbericht	<input type="radio"/>
die Steuerungsgruppe nimmt diesen Abschlussbericht formal ab	<input type="radio"/>
das Projektteam reflektiert die Projektarbeit (was lief gut; was sollte im nächsten Projekt besser laufen)	<input type="radio"/>
die einzelnen Projektergebnisse werden im Rahmen einer Feier gewürdigt	<input type="radio"/>

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.
- RGM 9 (2008). Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.
- RGM 13 (2005). Ratgeber Leitbildentwicklung. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.
- RGM 15 (2011). Betriebliches Gesundheitsmanagement. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.
- 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-Kundenzentren

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 dazugehörenden 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.

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

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

Bochum · Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum

Bezirksstelle	Tel.: (0234) 30 78 - 401	Fax: - 425
Bezirksverwaltung	Tel.: (0234) 30 78 - 0	Fax: - 525
schu.ber.z*	Tel.: (0234) 30 78 - 650	Fax: - 651
studio78	Tel.: (0234) 30 78 - 780	Fax: - 781

Köln · Bonner Straße 337 · 50968 Köln

Bezirksstelle	Tel.: (0221) 37 72 - 440	Fax: - 445
Bezirksverwaltung	Tel.: (0221) 37 72 - 0	Fax: - 525
schu.ber.z*	Tel.: (0221) 37 72 - 368	Fax: - 525

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

Magdeburg · Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg

Bezirksstelle	Tel.: (0391) 60 90 - 608	Fax: - 606
Bezirksverwaltung	Tel.: (0391) 60 90 - 5	Fax: - 625

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

Bezirksstelle	Tel.: (0351) 86 47 - 402	Fax: - 424
Bezirksverwaltung	Tel.: (0351) 86 47 - 0	Fax: - 525
schu.ber.z*	Tel.: (0351) 86 47 - 801	Fax: - 840
BGW Akademie	Tel.: (0351) 457 - 28 00	Fax: - 28 25
Königsbrücker Landstraße 4 b · Haus 8 01109 Dresden		

Mainz · Göttelmannstraße 3 · 55130 Mainz

Bezirksstelle	Tel.: (06131) 808 - 201	Fax: - 202
Bezirksverwaltung	Tel.: (06131) 808 - 0	Fax: - 525
schu.ber.z*	Tel.: (06131) 808 - 150	Fax: - 545

Hamburg · Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg

Bezirksstelle	Tel.: (040) 41 25 - 648	Fax: - 645
Bezirksverwaltung	Tel.: (040) 41 25 - 0	Fax: - 525
schu.ber.z*	Tel.: (040) 73 06 - 34 61	Fax: - 34 03
Bergedorfer Straße 10 · 21033 Hamburg		

München · Wallensteinplatz 3 · 80807 München

Bezirksstelle	Tel.: (089) 350 96 - 141	Fax: - 149
Bezirksverwaltung	Tel.: (089) 350 96 - 0	Fax: - 525
schu.ber.z*	Tel.: (089) 350 96 - 550	Fax: - 528

Hannover · Anderter Straße 137 · 30559 Hannover

Außenstelle von Magdeburg

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

Würzburg · Röntgenring 2 · 97070 Würzburg

Bezirksstelle	Tel.: (0931) 35 75 - 501	Fax: - 524
Bezirksverwaltung	Tel.: (0931) 35 75 - 0	Fax: - 525
schu.ber.z*	Tel.: (0931) 35 75 - 700	Fax: - 777

Hinweis:

Einige Standorte erhalten neue Durchwahlen. Die Anwahlen bleiben erhalten, ebenso die Durchwahl „0“ für die jeweiligen Zentralen. Lassen Sie sich gegebenenfalls weiterverbinden.

*schu.ber.z = Schulungs- und Beratungszentrum

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

Versicherungs- und Beitragsfragen

Tel.: (01803) 670 671
Dieser Anruf kostet aus dem Inlands-Festnetz
0,09 Euro pro Minute, aus Inlands-Mobilfunk-
netzen maximal 0,42 Euro pro Minute.

Tel.: (040) 202 07 - 11 90
Dieser Anruf ist für Nutzer einer Flatrate
inländischer Festnetz- oder Mobilfunkanbieter
kostenlos.

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

Annahme von Medienbestellungen

Tel.: (040) 202 07 - 97 00
Fax: (040) 202 07 - 34 97
E-Mail: medienangebote@bgw-online.de

