

# PROJEKTMANAGEMENT - EINE EINFÜHRUNG

Carolin Wolf  
Hartmut O. Genz

ISSN / 1619 – 6589

RGM 10

**Ratgeber Gesundheitsmanagement**



**bgw**  
Berufsgenossenschaft  
für Gesundheitsdienst  
und Wohlfahrtspflege





# PROJEKTMANAGEMENT – EINE EINFÜHRUNG

**INHALTLICHES KONZEPT UND TEXT:** Dipl.-Psych. Carolin Wolf, Dipl.-Soz. Hartmut O. Genz

**REDAKTIONELLE BEARBEITUNG, GRAPHIKEN UND LAYOUT:** Uwe Scholz, Hamburg

**HERAUSGEBER:** Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege BGW, 2004

**ISSN / 1619 – 6589**

**ERSTE AUFLAGE:** 7.000

**GEDRUCKT** auf 100 % Altpapier, Druck-Service Wümme

**DIE KOSTEN DER BROSCHÜRE** in Höhe von 2,70 Euro werden für versicherte Unternehmen von der BGW übernommen

**BERUFGENOSSENSCHAFT FÜR GESUNDHEITSDIENST UND WOHLFAHRTSPFLEGE BGW**

Zentrale Präventionsdienste, Bereich „Gesundheits- und Mobilitätsmanagement“

Pappelallee 35 - 37, 22089 Hamburg, Fon 040 - 20207 - 960, Fax 040 - 20207 - 916

## EINIGE HINWEISE ZUR HANDHABUNG DIESES RATGEBERS

*Der vorliegende Ratgeber befasst sich mit Projektmanagement in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Er legt Wert auf hohen Praxisbezug und ist bewusst als Arbeitsheft angelegt. Die im Anhang beigefügten Checklisten und Formblätter sollen es dem Leser ermöglichen, seinen Arbeitsalltag hinsichtlich verschiedener Aspekte zu bewerten und verbessern. Diese Arbeitsblätter dienen als Kopiervorlagen und können aus der Klebebindung leicht herausgetrennt, vervielfältigt, ausgefüllt und in einem Aktenordner abgelegt werden. 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 begreift sich in dieser Reihe als ein weiteres Modul zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und hat das Ziel, die innerbetrieblichen Prozesse sowie den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu optimieren.*



Seite	
6	<b>1 Einführung</b>
8	<b>2 Was ist ein Projekt?</b>
8	2.1 Definition Projekt
11	2.2 Definition Projektmanagement
15	<b>3 Projektstrukturen</b>
16	3.1 Projektgruppe
18	3.2 Projektleitung
19	3.3 Steuerungsgruppe / Steuerungskreis
26	<b>4 Ablaufphasen eines Projektes</b>
32	<b>5 Vom Projektauftrag zur Projektplanung</b>
33	5.1 Der Projektauftrag
35	5.2 Projektdefinition
36	5.2.1 Zweck
36	5.2.2 Ziel
38	5.2.3 Szenario
40	5.3 Projektplan
41	5.3.1 Projektstrukturplan
42	5.3.2 Projektphasenplan
43	5.3.3 Projektablaufplan
47	<b>6 Einsatz von Software</b>
48	<b>7 Projektdokumentation</b>
50	<b>8 Kommunikationswege / Öffentlichkeitsarbeit</b>
51	<b>9 Moderierte Projektgruppensitzungen</b>
52	9.1 Die Projektleitung
53	9.2 Aufgaben der Moderation
53	9.3 Phasen einer moderierten Projektgruppensitzung
56	<b>10 Einführung von Projektmanagement</b>
59	<b>Literatur und Links</b>
61	<b>Die Autoren</b>
62	<b>Anhang (mit Verzeichnis der Abbildungen)</b>

## 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 eine Situation mit Arbeitsverdichtung, Anpassung an neue Arbeitsabläufe und geänderten organisationalen Rahmenbedingungen. Ein bewährter Weg, mit dieser Belastung zurechtzukommen, ist das Schaffen klarer Strukturen in den Unternehmen.

Hierbei nimmt das Werkzeug "Projektmanagement" eine Schlüsselposition ein, denn es stellt den Mensch in den Mittelpunkt. Erfolgreich durchgeführtes Projektmanagement fördert die unternehmensweite und dauerhafte Akzeptanz der erarbeiteten Veränderungen und sorgt für einen nachhaltigen Erfolg der Maßnahmen. Es ist damit die Methode der Wahl auch für Veränderungen im Arbeitsschutz, der seit einigen Jahren vermehrt ganzheitliche und prospektive Konzepte verfolgt - nicht nur, weil gesetzliche Rahmenbedingungen wie das Arbeitsschutzgesetz oder das Sozialgesetzbuch den Gedanken der betrieblichen Gesundheitsförderung stärken. Auch gewinnt durch die Einführung neuer komplexer Produktions- und Managementsysteme der Faktor "Mensch" immer mehr Bedeu-

tung. Erfolgreiche 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 Personalfluktuatation 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.

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 beispielsweise führen zu zusätzlichen Belastungen der Beschäftigten und senken die 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 den gesamten betrieblichen Gesundheitsschutz in Verruf bringen und verhindern das Erreichen der gesteckten Unternehmensziele.

Obwohl sich in der Praxis kaum eine Einrichtung oder ein Unternehmen findet, in dem das Wort "Projekt" nicht verwendet wird, werden bei einer genaueren Betrachtung doch nur die wenigsten so bezeichneten Arbeitsvorhaben den tatsächlichen Anforderungen eines Projektes gerecht. Es genügt nicht, nur das Etikett "Projekt" zu vergeben: 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. Effiziente Projekte benötigen einen offiziellen Projektauftrag, einen Projektleiter, ein gut arbeitsfähiges Projektteam, Werkzeuge der Projektplanung und Projektdokumentation sowie eine offizielle Start- und Projektabschlussitzung.

Der vorliegende Ratgeber will Ihnen in diesem Sinne ein Rüstzeug für effizientes Projektmanagement geben.

RETURN OF INVEST FÜR  
MASSNAHMEN DER BETRIEBLICHEN  
GESUNDHEITSFÖRDERUNG

EFFIZIENTER EINSATZ  
VON RESSOURCEN

## 2 WAS IST EIN PROJEKT?

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

### 2.1 DEFINITION PROJEKT

Ein Projekt ist die Gesamtheit aller Aktivitäten, die notwendig sind, um innerhalb einer bestimmten Zeit 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 z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und einer projektspezifischen Organisation." Sinnvollerweise

DIE MERKMALE EINES PROJEKTES	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 bearbeiteten Aufgabenstellungen betreffen mehrere - wenn nicht sogar alle - Unternehmensbereiche und erfordern 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



spricht man von einem "Projekt" nur bei Vorhaben, die eine einzelne Person bei der Bearbeitung überfordern würden.

Von einem Projekt im Sinne des Projektmanagements kann nur dann gesprochen werden, wenn *alle* in der obigen Tabelle angeführten Forderungen erfüllt sind. Da die Entscheidung "Bearbeitung im 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.

**MERKMALE DES VORHABENS**

**JA, DIESES MERKMAL TRIFFT ZU (BITTE ANKREUZEN)**

Routinetätigkeiten	<input type="checkbox"/>
dauerhafte, immer wiederkehrende Aufgaben	<input type="checkbox"/>
dauerhaft implementierte Arbeitskreise (z.B. 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"/>

Sollte einer der in der Checkliste aufgeführten Punkte zutreffen, 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 die 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 allein die Planung von Maßnahmen wie auch der gesamte Prozess aus Planung, Umsetzung und Controlling bewerkstelligt

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

werden. Auch ein Nacheinander ist möglich; auf Wunsch der Auftraggeber folgt möglicherweise der Projektgruppe "Planung" später die Nachfolgegruppe "Umsetzung".

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

Hat sich das Unternehmen oder die Einrichtung entschieden, ein Vorhaben als Projekt zu bearbeiten, so kommt es auf eine **ressourcenschonende Arbeitsweise** an. Dies bedeutet, dass:

- es einen schriftlichen Projektauftrag gibt
- eine Projektleitung ernannt 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 genutzt werden
- ein offizieller Projektabschluss mit Reflexion und Abschlussbericht erfolgt

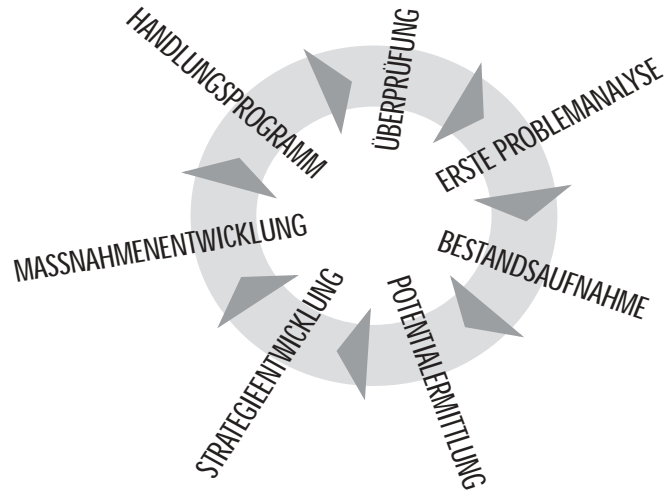
*Meilensteine sind festgelegte Zeitpunkte im Projektablauf, an denen bestimmte Aufgaben erfüllt sein müssen. Siehe dazu auch Seite 42*

Die Erfüllung dieser Forderungen 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 Ernennung eines Projektes bedeutet die klare Orientierung auf ein Ergebnis. Erst ein Erstellen von konkret terminierten Aufgabenpaketen im Rahmen der Projektplanung macht aus einer Arbeitsgruppe ein Projektteam. Mit anderen Worten bedeutet die Ernennung eines Projektes eine klare Ergebnisorientierung innerhalb fest definierter Zeitabstände und das Arbeiten innerhalb des auf der folgenden Seite abgebildeten Regelkreises.

Die Definition sowie die Merkmale eines Projektes bedürfen einer eigenständigen Projektorganisation (siehe hierzu Seite 15).

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 Projektes ein einzelnes Arbeitspaket zu bearbeiten ist, das größere Ausmaße annimmt. Die Leitungen von Teilprojekten unterstehen der Leitung des übergeordneten Projektes. Ein Projekt sollte nach Möglichkeit in nicht mehr als fünf Teilprojekte untergliedert werden.



## 2.2 DEFINITION PROJEKTMANAGEMENT

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 Controlling des angestrebten Vorhabens. Projektmanagement ist die methodische Gestaltung von Prozessen und ergänzt die Linienorganisation.

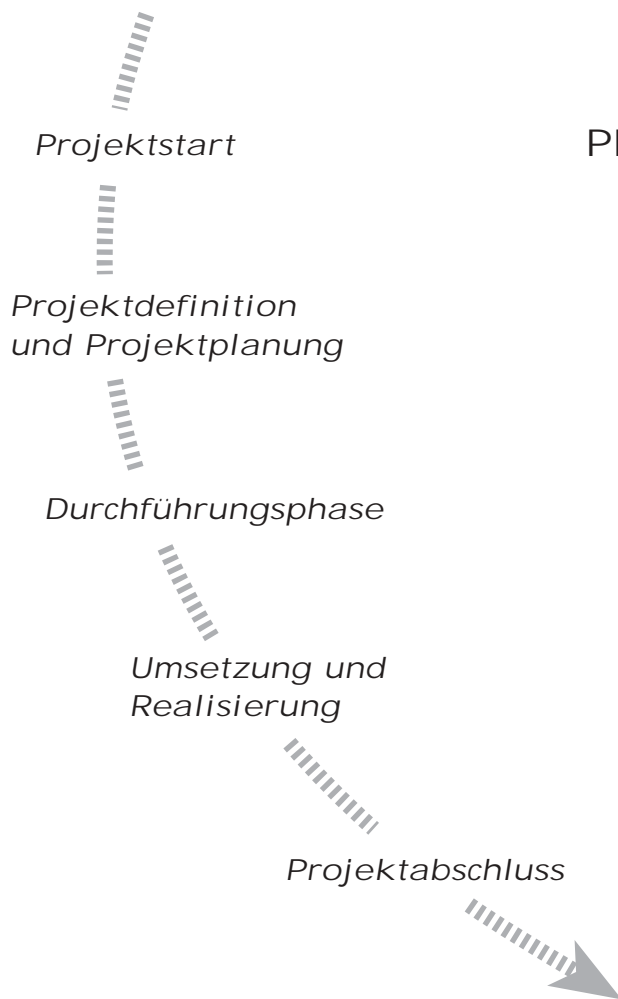
*Die DIN Norm 69901 definiert Projektmanagement als die Gesamtheit von:*

- *Führungsaufgaben*
- *Führungsorganisation*
- *Führungstechniken*
- *Führungsmittel zur Abwicklung eines Projektes*

<i>PROJEKT</i>	<i>MANAGEMENT</i>
einmaliger Ablauf	
komplexe Struktur	
festgelegte Ziele	Planung
vorgegebener	Steuerung
Abschlussstermin	Koordination
limitierte Kosten	Überwachung



*PROJEKTMANAGEMENT*



## PROJEKTMANAGEMENT

Planung  
Steuerung  
Koordination  
Überwachung

Projektmanagement arbeitet in mehreren Phasen und basiert auf mehreren Grundaufgaben (siehe nebenstehende Abbildung).

### **Effizientes Projektmanagement basiert auf:**

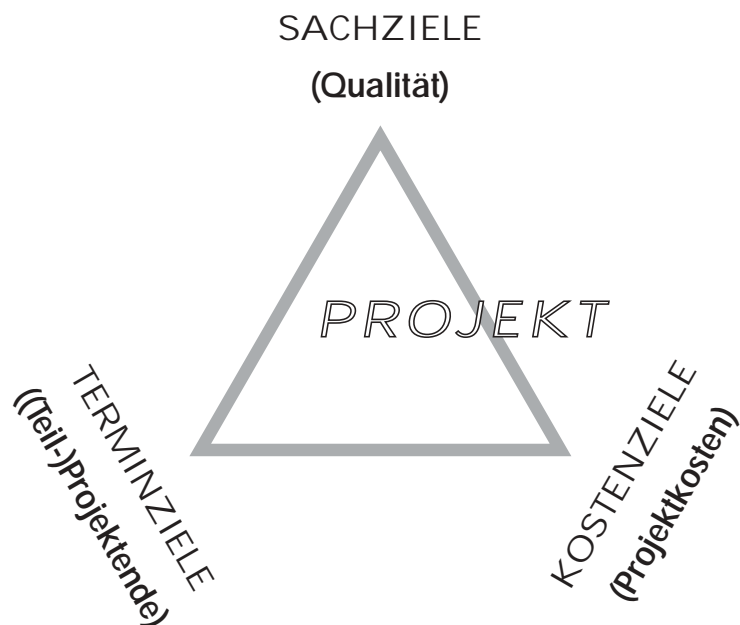
- passenden strukturellen Voraussetzungen der Organisation
- Fachkenntnissen der Projektbeteiligten
- korrekter Anwendung der Methoden (z.B. Moderation)
- guter Teamarbeit innerhalb der Projektgruppe

### **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

Projektmanagement verfolgt eine gleichberechtigte Steuerung von Zeit, Kosten und Ergebnis. Die folgende Abbildung veranschaulicht diese drei zentralen Ziele:



### Effizientes Projektmanagement beinhaltet:

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

### Schriftliche Projektplanung und Projektcontrolling

#### Projektumwelt

- Unternehmenskultur
- Organisationsstruktur



#### Qualifikation

- Projektmethoden
- Moderation
- Fachliche Kompetenz von Projektleitung und Projektgruppe

#### Arbeitsfähige Projektgruppe

- Bereichsübergreifende Zusammensetzung der Projektgruppe
- Gute Zusammenarbeit im Team

#### Aufgabe

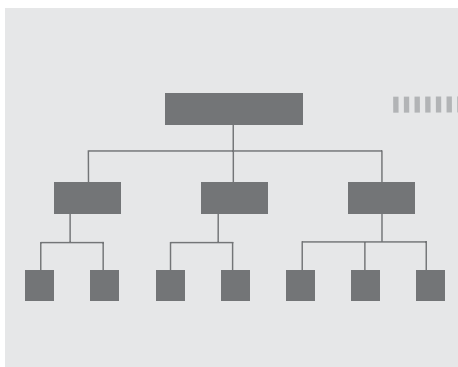
- Klare Zielsetzung (Projektqualität, Projekttermine, Projektkosten)

### 3 PROJEKTSTRUKTUREN

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.

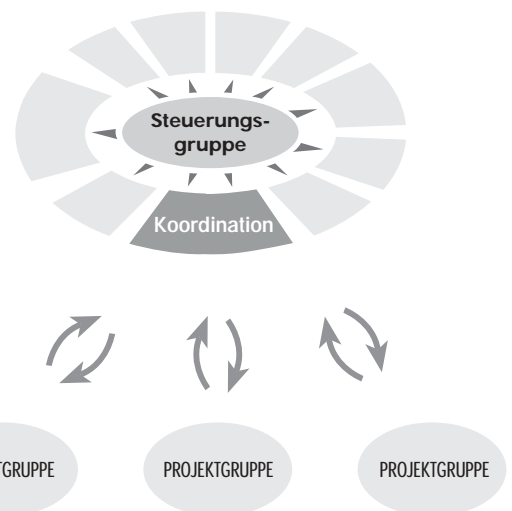
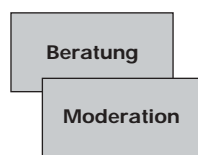
MATRIXORGANISATION ALS  
NEBENEINANDER  
VON LINIE UND PROJEKT

#### LINIENORGANISATION



#### PROJEKTORGANISATION

erteilt Auftrag



Das Projekt lebt von der Differenz und der Spannung zwischen der Projektorganisation und der traditionellen hierarchischen (Linien-)Organisation, zwischen der Projektkultur und der Alltagskultur.

### 3.1 PROJEKTGRUPPE

Die Teilnahme an einer Projektgruppe ist freiwillig, aber verbindlich. 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  
DEM KRANKENHAUS

*Ein Projekt zur Einführung eines ganzheitlichen Pflegesystems in einem Krankenhaus beispielsweise ist zum Scheitern verurteilt, wenn die Projektgruppe ausschließlich mit einer Berufsgruppe arbeitet. Vielmehr ist es für eine erfolgreiche Projektarbeit in diesem Fall unabdingbar, dass neben 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.*

ARBEIT IN PROJEKTGRUPPE  
SOLLTE ALS ARBEITSZEIT GELTEN

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 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.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, in der ersten Sitzung einer Projektgruppe gemeinsam "Regeln der internen Zusammenarbeit" zu erarbeiten und dann verbindlich festzulegen.



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

- *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, d.h. 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", d.h. um ein ehrliches Interesse an den Äußerungen der Gesprächspartner*

VEREINBARUNGEN FÜR  
GEMEINSAMES ARBEITEN

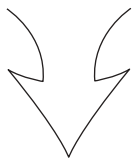
Die Regeln aus diesem Beispiel sollten nicht ungeändert übernommen werden (obwohl sie eine sehr gute Grundlage darstellen). Wichtig ist, dass sich jede Gruppe die Regeln der internen Zusammenarbeit selbst erarbeitet, nur dann passt das Regelwerk genau zur konkreten Situation der Projektgruppe. Es empfiehlt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

REGELN SELBST ERARBEITEN  
UND INDIVIDUELL ANPASSEN

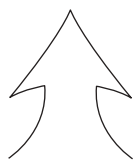
Die Projektgruppenmitglieder benötigen für die Projektarbeit sowohl die Fähigkeit, als auch den Willen zur Teamarbeit. So beruht gute Arbeit in der Projektgruppe auf einer offenen Kommunikation untereinander und der Bereitschaft, Konflikte (zum Beispiel Interessenskonflikte) möglichst früh aufzudecken und konstruktiv zu lösen. Darüber hinaus benötigt das Arbeiten in der Projektgruppe zumindest ein Basiswissen aus dem Projektmanagement.

### Methodenkompetenz

- Projektmanagementmethoden (Werkzeuge des Projektmanagements)
- Moderationskenntnisse
- Organisationstalent
- EDV-Kenntnisse



# PROJEKT-LEITUNG



### Sozialkompetenz

- Kommunikationsfähigkeit
- Motivations- und Integrationsfähigkeit
- Konfliktmanagement
- Verbindlichkeit / Disziplin

## 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 und benötigt eine hohe soziale Kompetenz. Sie kann eindeutig und unmissverständlich kommunizieren. Es gelingt ihr, eine vertrauensvolle und partizipative 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.

### Die 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.

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

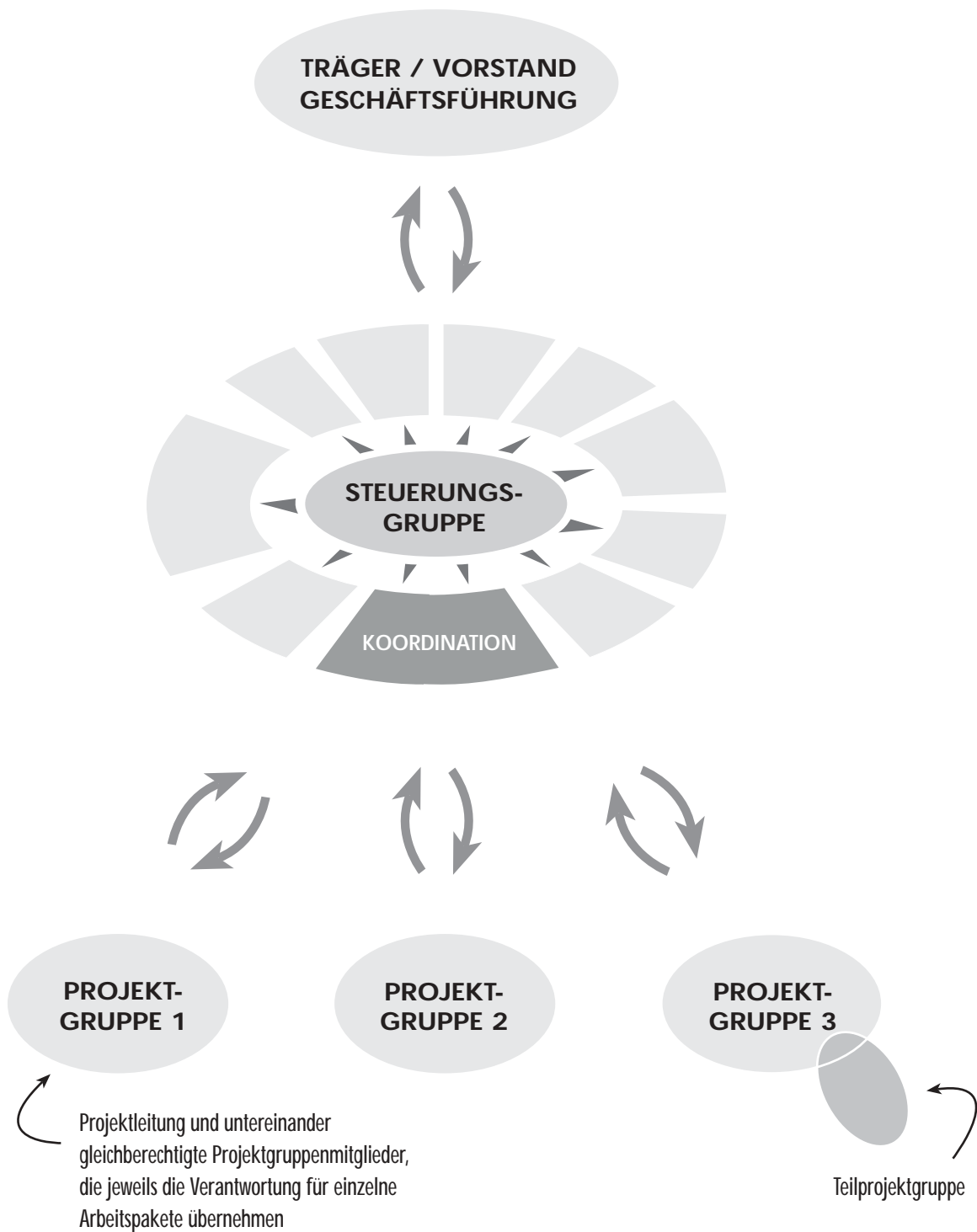
**Das Projektmanagement verlangt von der Steuerungsgruppe das zentrale Wahrnehmen der folgenden Aufgaben:**

- 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

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 STEUERUNGS-  
GRUPPE 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.



Was die **Zusammensetzung der Steuerungsgruppe** betrifft, so sollten alle Abteilungen eines Unternehmens vertreten sein.

Dies sind im Einzelnen:

- Vertreter aller Organisationseinheiten (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 Vertrautheit mit der Entscheidungskompetenz zu gewährleisten)
- Interessenvertretung (Mitarbeitervertretung, Betriebsrat, Personalrat)
- Vertretung des betrieblichen Arbeitsschutzes (Sicherheitsfachkraft und/oder Betriebsärztlicher Dienst, Gesundheitsbeauftragte/Gesundheitsbeauftragter)
- Vertretung des Vorstandes
- Ggf. externe Beratung

ZUSAMMENSETZUNG  
STEUERUNGSGRUPPE

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

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

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.

WICHTIG:  
BEREITSCHAFT ZUR  
KOOPERATION

*Man spricht in diesem Zusammenhang auch von "Multiprojektmanagement". Dieser Begriff beschreibt die Realität des Projektmanagements im betrieblichen Alltag gut, denn es gibt kaum ein Unternehmen, das sich ausschließlich mit nur einem Projekt beschäftigt.*

MÖGLICHKEITEN UND TECHNIKEN  
ZUM FINDEN VON PROJEKTIDEEN

**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 Projekten, z.B. in einem Krankenhaus der Grundversorgung 20 parallel laufende Projekte. 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.

Um neue Projektideen zu finden, gibt es mehrere Möglichkeiten. Beispielsweise lassen sich Ideen aus dem Unternehmensumfeld an die internen Verhältnisse anpassen oder aus dem innerbetrieblichen Vorschlagswesen gewinnen (siehe hierzu den BGW-Ratgeber RGM 9: "Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement"). Häufig ergeben sich auch Projektanlässe aus einer Mitarbeiterbefragung. Der Einsatz dieses bewährten Analyseinstrumentes ist allerdings nur dann zu empfehlen, wenn die Ressourcen für die anschließende Auswertung und Bearbeitung der Ergebnisse vorhanden sind.



Eine Entscheidungshilfe zur Auswahl der Projektvorschläge ist die sogenannte **“SWOT-Analyse”**:

SWOT-ANALYSE Projektvorschlag: Einführung eines ganzheitlichen Pflegesystems	
<b>STÄRKEN:</b>  vorhandene Qualifikation des Pflegepersonals  bereits besuchte Fortbildungen zu diesem Themengebiet von Seiten der Pflegekräfte	<b>SCHWÄCHEN:</b>  bisher fehlende Fortbildung des ärztlichen Teams zu ganzheitlichen Pflegesystemen
<b>CHANCEN:</b>  Erhöhen der Patientenzufriedenheit  Steigerung des Wettbewerbsvorteils	<b>GEFAHREN:</b>  auftretende Konflikte mit den Schnittstellenpartnern und damit steigende Belastungen beim Pflegeteam  mangelnde Ressourcen im Pflegeteam aufgrund der derzeitigen EDV-Umstellung

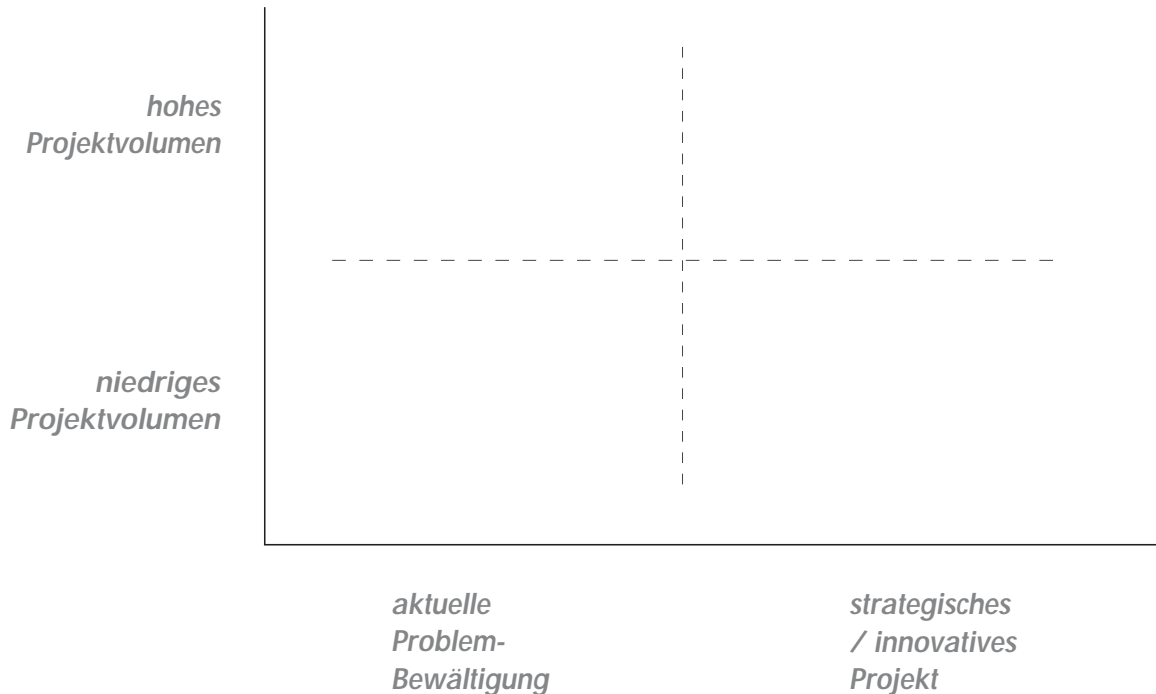
Die Abkürzung **“SWOT”** steht für

S	= strengths	= Stärken
W	= weakness	= Schwächen
O	= opportunities	= Chancen
T	= threats	= Gefahren

Die Graphik ist eine Sammlung von Argumenten, die in das jeweils passende Viertel notiert werden (siehe Beispiel). Für jeden Projektvorschlag müssen die Projektgruppenmitglieder also fragen: Welche Stärken hat dieser Vorschlag bei näherer Betrachtung? Welche Schwächen, Gefahren und Chancen bietet er?

Für jeden einzelnen Vorschlag wird eine neue Tabelle ausgefüllt. Sind so alle Vorschläge durchdacht und in der SWOT-Graphik dargestellt, kann man den Unterschied zwischen den verschiedenen Vorschlägen auf einen Blick erfassen.

Auch die folgende Analyse­methode **“Portfoliomatrix”** stellt ein Werkzeug für die Projektauswahl 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 abubrechen.

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. Dies liegt in der Regel zwischen 5 und 10 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
- Ansprechpartner zwischen den Steuerkreissitzungen für alle Belange des Projektmanagements
- Information 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 PROJEKTES

**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:**

Der Beginn eines jeden Projektes ist die Auswahl des Projektvorhabens durch die Steuerungsgruppe, welche anschließend einen schriftlichen Projektauftrag formuliert und die Projektlei-

PROJEKTPHASE	KERNINHALTE DER JEWEILIGEN PHASE
<p>Konzeption: Definition und Vorlauf</p>	<p>Formulierung des Projektauftrags und Ernennung der Projektleitung durch die Steuerungsgruppe. Bildung der Projektgruppe. Nach der offiziellen Startsituation Formulieren der Projektdefinition und der Projektplanung in der Projektgruppe. Prüfung der Durchführbarkeit des Projektes, Bestimmung des Kosten- und Zeitrahmens.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemanalyse</li> <li>• Zielklärung</li> <li>• Potenzialanalyse</li> <li>• Projektdefinition</li> <li>• Grobplanung</li> <li>• Durchführbarkeitsprüfung</li> <li>• Wirtschaftlichkeitsprüfung</li> </ul>
<p>Planung</p>	<p>Vervollständigung der Projektplanung seitens der Projektgruppe. Genehmigung der Planung durch die Steuerungsgruppe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition der Arbeitspakete</li> <li>• Lastenhefte</li> <li>• Feinplanung</li> <li>• Verantwortung klären</li> <li>• Risikoanalysen (z.B. SWOT-Analyse)</li> <li>• Definition der Schnittstellen</li> </ul>
<p>Durchführung</p>	<p>Bearbeitung konkrete Projektthemen. Kontinuierliche Information der Steuerungsgruppe und der Beschäftigten. Laufende Kontrolle der Projektdefinition.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsweitergabe vor allem beim Erreichen eines Meilensteins</li> <li>• Abnahme der bisherigen Arbeitsergebnisse und Umsetzung in der Linienorganisation (sofern dies zum Projektauftrag gehörte)</li> <li>• Aktualisierung der Planung</li> <li>• Steuerung bei Abweichungen</li> <li>• Abarbeiten der Arbeitspakete</li> </ul>
<p>Kontrolle und Projektabschluss</p>	<p>Formulierung des Projektabschlussberichts und offizielle Abnahme seitens der Steuerungsgruppe. Reflexion der gemeinsamen Arbeit in der Projektabschlussitzung. Projektabschlussfeier und Auflösung der Projektgruppe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgleich zu den eingangs gesteckten Zielen</li> <li>• Projektabschlussbericht</li> <li>• Informationsweitergabe an Kollegen, Vorgesetzte etc.</li> <li>• Feier des Endergebnisses</li> </ul>

KONSTITUIERENDE SITZUNG  
= KICK-OFF-SITZUNG

tung ernannt. 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 Inhalt und grobe Zielsetzung des Projektes.

**Inhalte der Projektstartsitzung:**

- offizielle Begrüßung durch den Auftraggeber
- Information über die Ausgangssituation des Projektes 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** (einzelne Arbeitsaufträge) unterteilt. Für jedes Arbeitspaket ist eine Person aus der Projektgruppe (haupt)verantwortlich. Erst wenn die Feinplanung schriftlich vorliegt und von der Steuerungsgruppe genehmigt ist, beginnt das Bearbeiten der Arbeitspakete in der Projektgruppe.

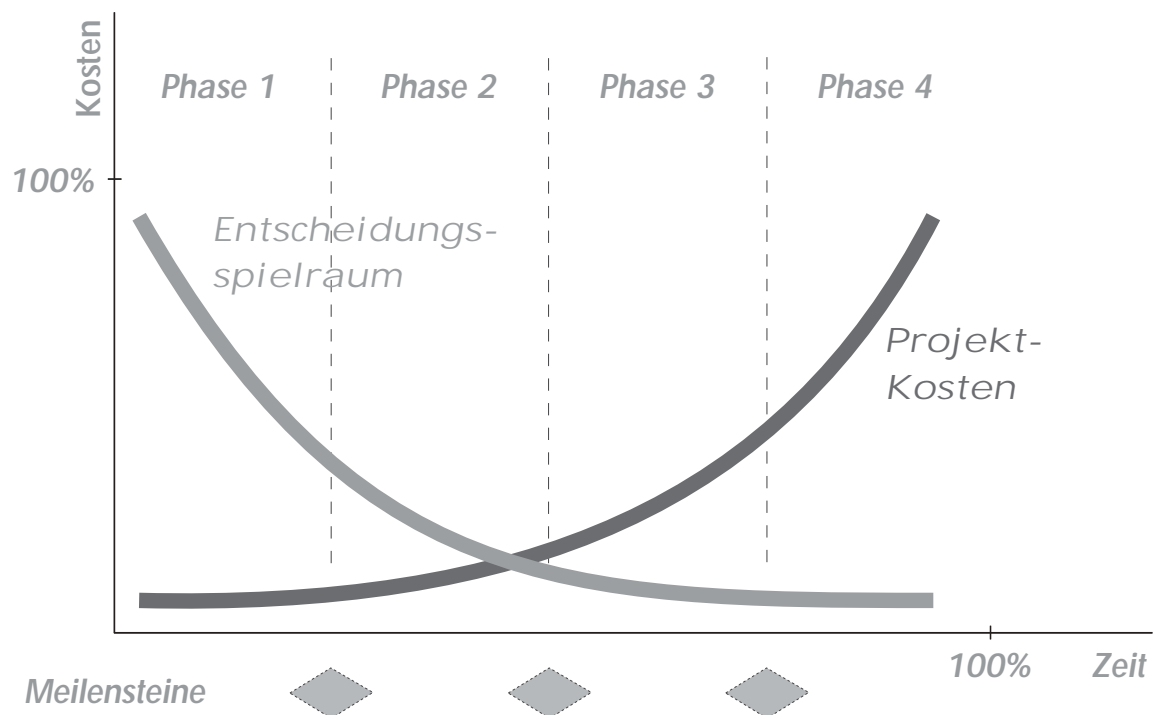
*Effiziente Projekte verfügen über eine gründliche und ausreichend lange Planungsphase!*

In der Praxis mag so manchem Mitglied der Projektgruppe die **Phase der Planung allzu lang** erscheinen. Es ist jedoch sehr sinnvoll, zu Beginn eines Projektes 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 in der Planungsphase (zum Beispiel der

Wunsch, die Terrasse nach Westen hin auszurichten statt nach Süden) sind noch leicht möglich. Veränderungen in der Durchführungsphase dagegen verursachen enorme Kosten und Terminverzögerungen.

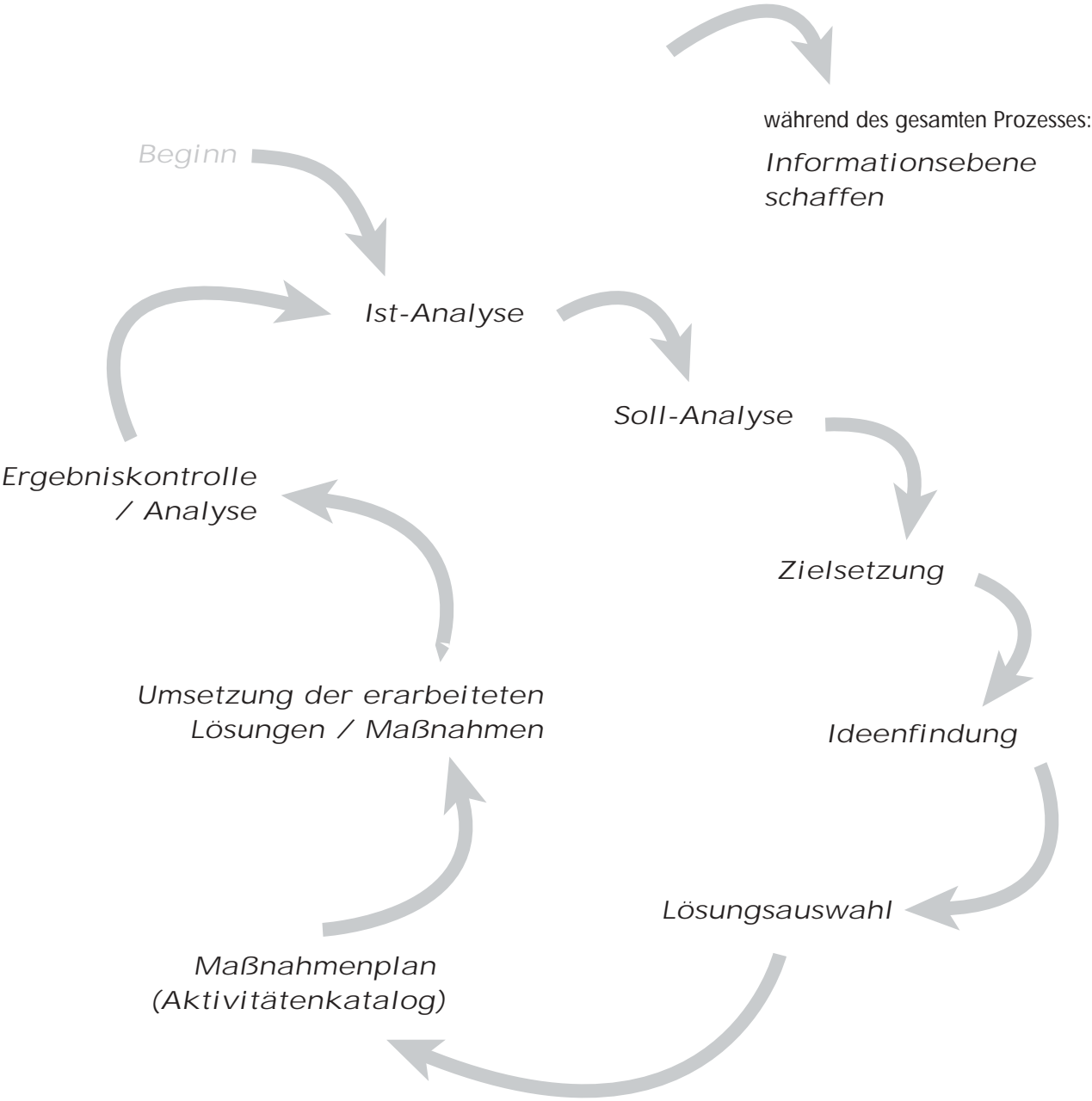
Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen Zusammenhang:



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:



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. In dieser durchaus ernstzunehmenden Sitzung reflektiert das Projektteam den Verlauf und die Zusammenarbeit während des gesamten Projektes.

PROJEKTABSCHLUSSITZUNG  
WICHTIG FÜR WEITERE PROJEKTE

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.

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.

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, Flip Chart, Metaplanwände etc.).

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 Projektes
- Erste Angaben zum Projektumfang

*Die Projektdefinition enthält konkrete und detaillierte Beschreibungen in Bezug auf das Ziel und den Zwecke des Projektes.*

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 Projekt-



gruppe mit dem Auftraggeber gemeinsam diskutiert, gegebenenfalls ergänzt und durch den Auftraggeber verabschiedet wird.

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

“Prüfen Sie, ob und wenn ja, auf welchen Stationen, die Einführung ganzheitlicher Pflegesysteme sinnvoll ist.”

Oder auch: “Führen Sie auf allen ‚inneren‘ Stationen ein ganzheitliches Pflegesystem 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.

PROJEKTE DER THEORETISCHEN  
VORBEREITUNG ODER PROJEKTE,  
DIE UMSETZUNG EINSCHLIESSEN

Die Abbildung auf Seite 34 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
- gewünschtes Projektende
- 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 o.a.) etc.

Damit dient er gleichzeitig als offizieller Ausschreibungstext und Aufruf zur Mitarbeit.

# Projektauftrag

Vom Auftraggeber formuliert

= *noch recht offen formuliert*

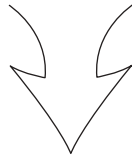


# Projektdefinition

Enthält: Ziel, Zweck und Szenario

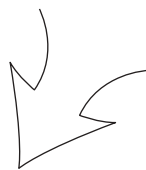
Von der Projektgruppe formuliert und vom Auftraggeber genehmigt

= *das Was und Warum eines Projektes*



# Projektplan

Von der Projektgruppe erarbeitet und präsentiert sowie vom Auftraggeber genehmigt



## Projektstrukturplan

Enthält alle Aktivitäten, aber ohne Termine (alle *to do's* bis hin zu den Arbeitspaketen)

= *beschreibt, was durchzuführen ist*

## Projektphasenplan

teilt das Projekt in grobe Zeitabschnitte/ Phasen (Meilensteine) ein

= *beschreibt, welche Ergebnisse bis zu den einzelnen Meilensteinen vorliegen müssen*

## Projektablaufplan

listet alle Vorgänge in eine sinnvolle Reihenfolge der Erledigung mit frühest- und letztmgl. Anfangs- und Endzeitpunkten (inkl. Pufferzeiten)

= *beschreibt, wann was gemacht wird*

Ein in der Praxis immer wieder auftauchendes Problem ist das **Ändern des Projektauftrages im Verlauf eines Projektes**. In einigen Fällen ist dies auf Grund von sich plötzlich ändernden Rahmenbedingungen nicht zu umgehen, häufig aber hat sich ein Auftrag unbemerkt "verselbständigt" 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.

Die Steuerungsgruppe sollte sich darüber 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 PROJEKT-  
AUFTRAGES TREIBT 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 Projektes
- gliedert sich in 3 Aspekte:
  - Zweck (dahinterliegendes Grobziel)
  - Ziel (konkrete Feinziele)
  - Szenario (bildhafte Beschreibung des Projektendes)
- sollte während der Laufzeit eines Projektes 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 der Planung, um inhaltliche Differenzen zu klären und dem Gesamtprojekt ein möglichst hohes Maß an Akzeptanz zu ermöglichen. Ein geeigneter Rahmen für diese Arbeit ist ein Zielfindungsworkshop, in dem sich die Projektgruppe für einen halben oder ganzen Tag zurückzieht und moderiert arbeitet.

BESTER 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 Projektes festgelegt.

#### Beispiele:

- "Beitrag zur Verbesserung der Gesundheit der Beschäftigten"
- "Optimierung der internen Abläufe"
- "Senkung der Wegeunfälle"

### 5.2.2 ZIEL

Mit dem Ziel wird beschrieben, was (Ergebnis gemäß Anforderungsprofil) *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 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 steht, 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 (s.u.)
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 zum:**

- **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“**

Ziel: Versorgung aller Stationen	mit praxistauglichen (d.h. in der Pflege angewendeten) Hilfsmitteln zum Patiententransfer	bis zur 30. Kalenderwoche
ZIELAUSMASS	ZIELINHALT	ZIELZEIT

### 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 Projektes 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?

Sind die formulierten Ziele sowohl für Projektmitglieder als auch für Außenstehende eindeutig und unmissverständlich?

Ermöglichen die formulierten Ziele zum Abschluss des Projektes eine eindeutige Beurteilung des Projekterfolgs?

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 Projektgruppen-*

*mitglieder 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 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 Rückenprojektes, aber auch Auszüge zum Thema "Unser Rücken - Belastungen und Ressourcen". Ein Mitarbeiter aus der Inneren Station vier 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 Rückenprojektes haben aber, so sagt sie, die Pflegekräfte in Zusammenarbeit mit den Hilfsmittellieferanten 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, welche 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.

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?

**Wie in der folgenden Abbildung ersichtlich, handelt es sich bei der Projektplanung um ein Vorgehen in mehreren Schritten:**

AUFGABEN ODER AKTIVITÄTEN		FESTGEHALTEN IM ...
1.	Auflistung aller zur Erreichung der Projektziele notwendigen Aktivitäten	PROJEKTSTRUKTURPLAN
2.	Anordnung der aufgelisteten Aktivitäten in eine zeitliche Reihenfolge und Unterteilung in Etappen (Meilensteinprinzip)	PROJEKTPHASENPLAN
3.	Konkrete Zuordnung zu den aufgelisteten Terminen. Kosten bestimmen (Personal, Zeit und Finanzen)	PROJEKTABLAUFPLAN UND KOSTENABSCHÄTZUNG



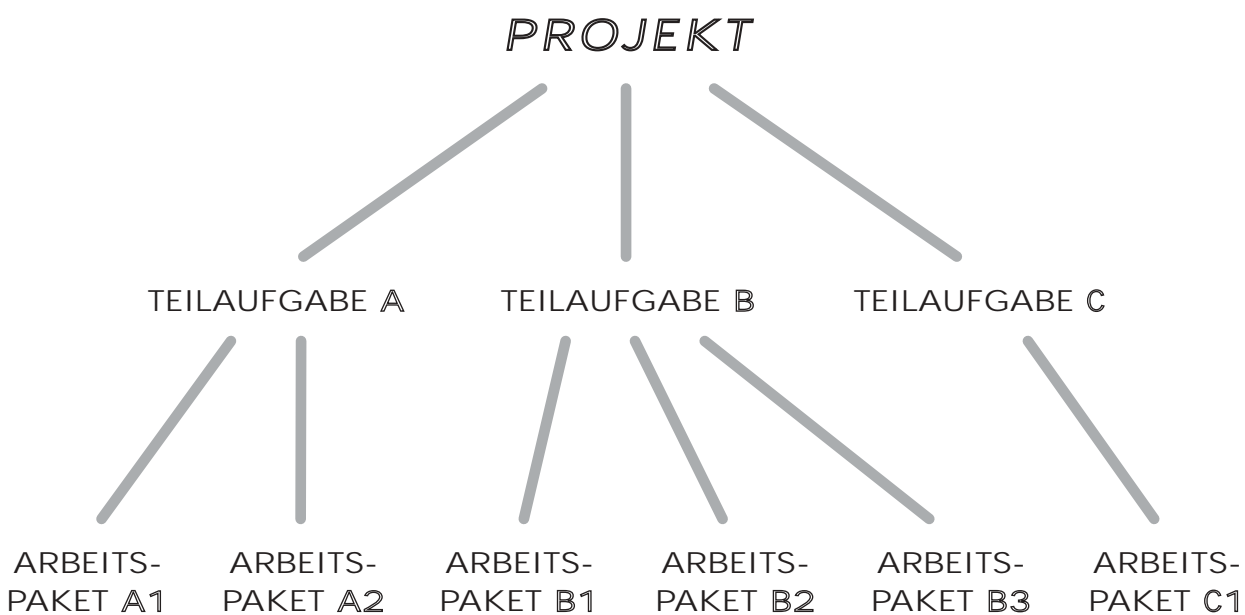
### 5.3.1 PROJEKTSTRUKTURPLAN

Der Projektstrukturplan beschreibt die Inhalte des Projektes und macht den Umfang des gesamten Vorhabens transparent. In diesem Plan werden in zeitlich unabhängiger Form sämtliche Aktivitäten des Projektes 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 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 **Arbeitspakete** 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:



#### Projektstrukturplan

Enthält alle Aktivitäten, aber ohne Termine (alle *to do's* bis hin zu den Arbeitspaketen)

= *beschreibt, was durchzuführen ist*



*Arbeitspakete beschreiben Teilaufgaben, die nicht weiter untergliedert werden.*

## KONTROLLFRAGEN FÜR DIE ERSTELLUNG EINES PROJEKTSTRUKTURPLANS

JA, DIESES MERKMAL TRIFFT ZU (BITTE ANKREUZEN)

Sind alle zur Projektzielerfüllung notwendigen Aufgaben im Projektstrukturplan aufgeführt?

Sind die Arbeitspakete überschneidungsfrei und eindeutig formuliert?

Gibt es für jedes Arbeitspaket ein verantwortliches Projektgruppenmitglied?

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

### Projektphasenplan

teilt das Projekt in grobe Zeitabschnitte/ Phasen (Meilensteine) ein

= beschreibt, welche Ergebnisse bis zu den einzelnen Meilensteinen vorliegen müssen

### 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 ggf. 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

**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, *was 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 Projektes.

Bestimmte Aktivitäten können erst nach der Erledigung anderer durchgeführt werden. Beispielsweise kann die Testphase für Hilfsmittel zum Patiententransfer erst nach der Recherche, dem

**Projekt-  
ablaufplan**

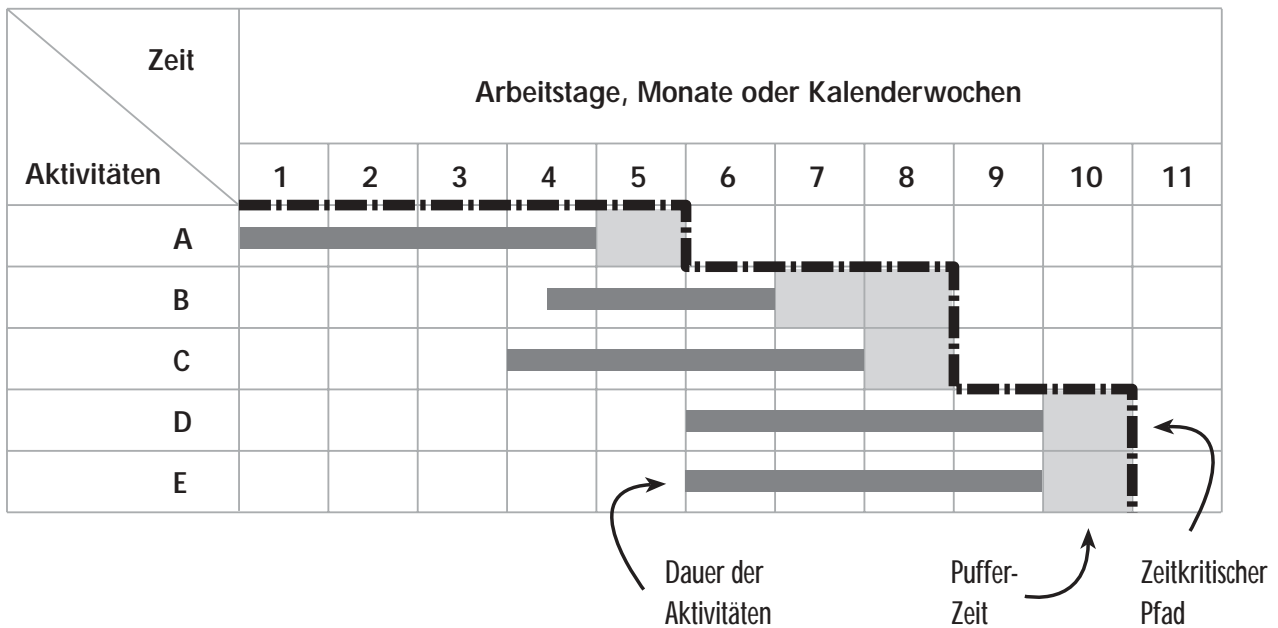
listet alle Vorgänge in eine sinnvolle Reihenfolge der Erledigung mit frühest- und letztmgl. Anfangs- und Endzeitpunkten (inkl. Pufferzeiten)  
= *beschreibt, wann was gemacht wird*

ÜBERSCHREITEN DES KRITISCHEN  
PFADES AN EINEM PUNKT  
GEFÄHRDET GESAMTE PLANUNG

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) Projektes 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 einem **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.

Eine weitere Möglichkeit für die Ablaufplanung ist der **Netzplan** (Abbildung siehe folgende Seite). Diese Darstellung stellt den Ablauf des gesamten Projektes und die logische Abhängigkeit der einzelnen Aufgaben dar.

**So wird ein Netzplan entwickelt:**

1. Übernehmen Sie die beschriebenen Aufgaben oder Arbeitspakete aus dem Projektstrukturplan
2. Bestimmen Sie die Nachfolger und Vorgänger der jeweiligen Aufgabe
3. Stellen Sie die Abfolge graphisch dar
4. Verknüpfen Sie die dargestellten Aufgaben nach logischen Kriterien
5. Ordnen Sie die jeweilige Zeitdauer für ein einzelnes Arbeitspaket und die genauen Termine zu

Die Netzplantechnik zwingt in der Planungsphase zu einem genauen Durchdenken des Projektablaufs und ermöglicht die Darstellung komplizierter Abhängigkeiten.

Die folgende (schematische) Darstellung soll einen Einblick in die generelle Struktur von Netzplänen geben. Vorgänge oder Arbeitspakete, die in einem Projekt auszuführen sind, nennen sich "Vorgangsknoten" und werden als Rechteck gezeichnet. Die abgebildete Variante rechnet in sogenannten "Projekttagen". Das sind Tage, an denen tatsächlich an dem Projekt gearbeitet wird (ohne Wochenenden, Urlaubszeit etc.).

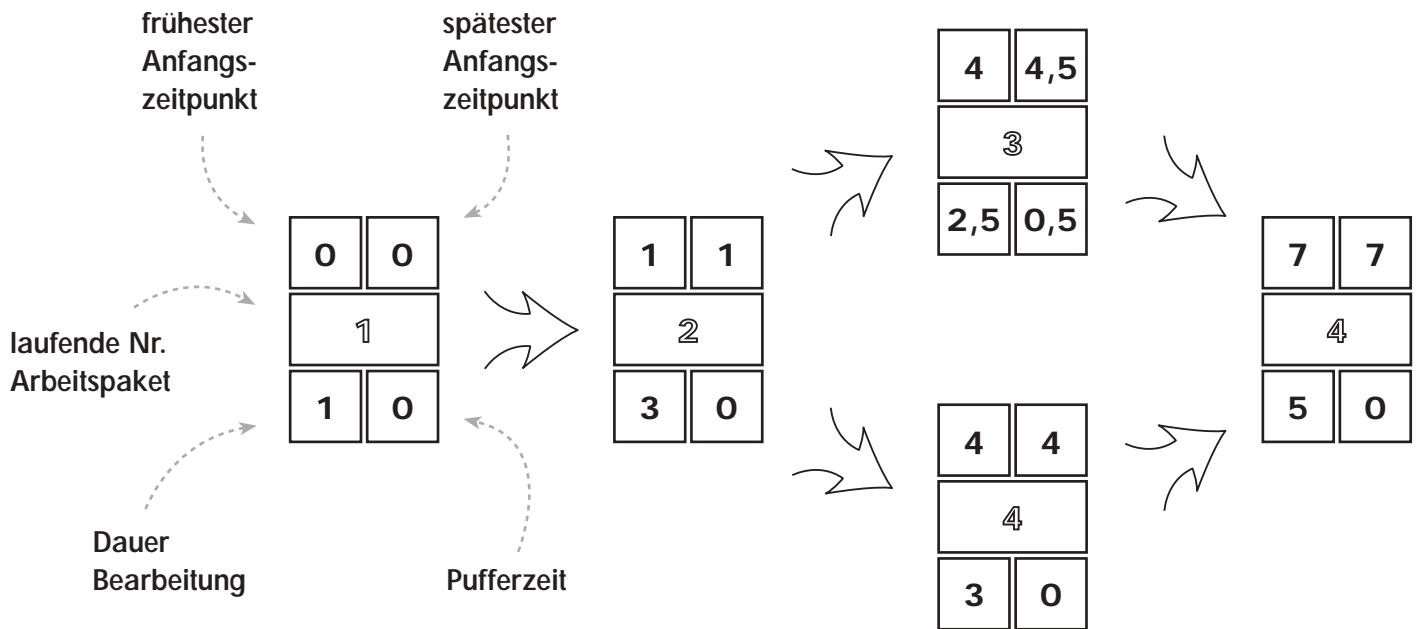
NETZPLAN: VORWIEGEND FÜR  
GROSSE PROJEKTE GEEIGNET

**In die fünf Felder des Vorgangsknotens werden eingetragen:**

- der früheste Zeitpunkt, an dem die Bearbeitung eines Arbeitspaketes beginnen kann, z.B. "am 8. Projekttag"
- der späteste Zeitpunkt für den Beginn der Bearbeitung, z.B. "am 9. Projekttag"
- eine laufende Nummer des Arbeitspaketes, z.B. "Arbeitspaket Nummer 11"
- die geschätzte Dauer der Bearbeitung, z.B. "Bearbeitungsdauer 2 Projekttag"
- die Pufferzeit, um die sich die Bearbeitung des Arbeitspaketes verlängern kann, z.B. "Pufferzeit 0,5 Projekttag"

AUSSAGE DER ZAHLEN IN DEN  
DARGESTELLTEN FELDERN

Im abgebildeten Beispiel werden die Arbeitspakete zwei und drei von verschiedenen Personen parallel bearbeitet. Dasselbe gilt für die Pakete vier und fünf.



Es lassen sich mit einem Netzplan zwar komplexe Vorgänge veranschaulichen, die Technik hat aber auch Nachteile: Sowohl das Erstellen wie auch das Lesen eines solchen Plans erfordert einiges an Know-how und Aufwand. Dies lohnt sich für kleinere Projekte im Allgemeinen nicht. Ist jedoch ein Netzplan erstellt worden, so sollte er nach Möglichkeit auf jeder Projektsitzung überprüft werden (passen Ist- und Soll- Zeitplan noch zueinander?). Darüber hinaus empfiehlt es sich, einen Netzplan per Software zu erstellen, da das Durchrechnen größerer Netzpläne von Hand sehr mühsam und fehleranfällig ist.



## 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 JEDOCH 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?

Verfügen Sie über die notwendigen Finanz- und Zeitressourcen zur Schulung im Umgang mit der Software?

Sind für die Projektgruppenmitglieder dauerhaft Computer zugänglich?

Rechtfertigen der Koordinations- und Controllingaufwand der Projekte die Anschaffungs- und Einführungskosten der Software?

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 dem 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 Aufbewahrungsort gelagert werden. Zu Beginn des Projektes wird ein verbindliches Inhaltsverzeichnis für diesen Ordner vereinbart werden, so las-



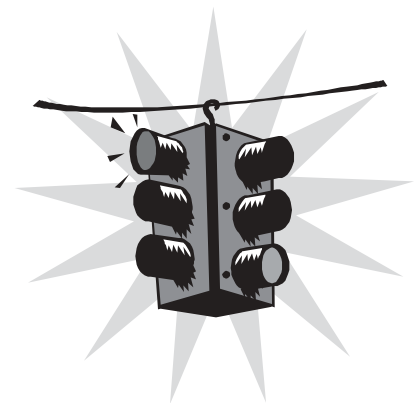
sen sich auch bei fortgeschrittenem Projektverlauf Informationen zügig wiederfinden. Gleiches gilt für die Ablage in einem PC-Ordner.

Das regelmäßige Informieren der Steuerungsgruppe über den aktuellen Projektfortschritt ist Aufgabe des so genannten **Projektstatusberichtes** (auch Projektfortschrittsbericht genannt). Die Projektgruppe hat in diesem Zusammenhang eine Bringschuld gegenüber der Steuerungsgruppe, d.h. 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.

PROJEKTGRUPPE HAT  
BRINGSCHULD FÜR  
PROJEKTSTATUSBERICHT

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 generell zur Verfügung:**

***Schriftlich:***

- Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift oder Zeitschrift der Mitarbeitervertretung
- Aushänge (z.B. in einem separaten Schaukasten für den Bereich des Projektmanagements)
- Intranet
- Anhang einer schriftlichen Information an die Gehaltsabrechnung
- Stationsbucheintrag in einem Altenheim oder in einem Krankenhaus für die Beschäftigten aus der Pflege

***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 Wichtigkeit. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, dass die Projektgruppe in ihrer Projektplanung diese wie ein Teilprojekt behandelt.

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT ALS TEIL  
DES PROJEKTES BEHANDELN

## 9 MODERIERTE PROJEKTGRUPPENSITZUNGEN

Eine erfolgreiche Projektarbeit verlangt von den Projektgruppenmitgliedern deutlich mehr Kommunikationsbereitschaft als es in den Arbeitsprozessen der Linienorganisation gewöhnlich gefordert wird. Zu den Basiskommunikationstechniken gehört neben der Moderation und Präsentation auch das Führen von Verhandlungs- und Konfliktgesprächen.

Ein Besprechungsraum mit entsprechender Ausstattung ist einer guten Kommunikation innerhalb der Projektgruppe sehr förderlich. Der Besprechungsraum sollte über ausreichendes Moderationsmaterial (Flip Chart, Metaplanwände, Moderationskoffer mit Moderationskarten, Klebepunkten und Moderationsstiften) verfügen. Unter Umständen sind weitere Medien für die Präsentation wie Overheadprojektor oder Beamer nötig.

AUSSTATTUNG  
BESPRECHUNGSRAUM

**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.

#### AUFGABEN DER PROJEKTLEITUNG

**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)



## 9.2 AUFGABEN DER MODERATION

**Im Sinne der beschriebenen Prozessverantwortung hält sich die Moderation an folgende Grundprinzipien:**

PRINZIP	DAS HEISST ...
schriftlich diskutieren	permanente Visualisierung der Diskussion, z.B. auf einem Flip Chart
fragen statt sagen	die Gruppe immer wieder fragen und damit aktivieren
durchgängige Ergebnisorientierung	während der gesamten Sitzung das Ziel konkreter verbindlicher Vereinbarungen und das Festlegen zukünftiger Arbeitsschritte anvisieren

Methoden und Arbeitsweisen der Moderation sind detailliert in dem Ratgeber “Moderation von Projektgruppen und Qualitätszirkeln” beschrieben.

## 9.3 PHASEN EINER MODERIERTEN PROJEKTGRUPPENSITZUNG

Eine moderierte Projektgruppensitzung kann in fünf verschiedene Phasen aufgeteilt werden:

0. Vorbereitung der Projektsitzung
1. Begrüßung, kennen lernen, anwärmen
2. Inhaltliche Arbeit (aufmachen oder sammeln, Problembearbeitung)
3. Abschluss / Ergebnisorientierung
4. Reflexion

*Jede Sitzung sollte im Prinzip nach diesem Muster konzipiert sein.*

### **Vorbereitung der Projektsitzung**

- Aussagekräftiges Einladungs- oder Erinnerungsschreiben an die Teilnehmer mit Informationen zu Ort, Zeitrahmen der Projektgruppe, eingeladenen Gästen sowie Inhalt und Ziel der Projektsitzung. Zusätzlich enthält das Schreiben eine Tagesordnung, was die Möglichkeit zur Vorbereitung bietet.
- Einladung externer Experten (die Einladung wurde in der vorhergehenden Projektgruppensitzung besprochen und festgelegt).
- Passenden Raum reservieren und die notwendigen Materialien für die Projektsitzung anfordern.
- Frühzeitig die für die Projektsitzung notwendigen Unterlagen (zur Vorbereitung der Projektgruppenmitglieder) bereitstellen.
- Moderation vorbereiten (beispielsweise Moderationskoffer überprüfen).

### **Begrüßung, kennen lernen, anwärmen**

- Zeitrahmen, Protokollführung und Themenstellung klären
- Vorstellung der Projektgruppenmitglieder (sofern die Gruppe sich nicht kennt)
- Erwartungen sammeln
- ggf. "Einstiegsblitzlicht"
- ggf. "Ein-Punkt-Abfrage" zum aktuellen Thema
- Tagesordnung gemeinsam erstellen respektive ergänzen (roter Faden)
- Besprechen der protokollierten Absprachen der letzten Sitzung und hierzu den aktuellen Ist-Stand einholen

### **Inhaltliche Arbeit (aufmachen / sammeln und Problembearbeitung)**

Gemeinsam in der Projektgruppe:

- Themen und Probleme sammeln, bewerten, auswählen
- Zielsetzung klären
- Themen schrittweise bearbeiten (kleinschrittiges Vorgehen!)
- Informationen austauschen
- Lösungen suchen und auswählen

### Abschluss / Ergebnisorientierung

Gemeinsam in der Projektgruppe:

- Maßnahmen planen (konkrete Festlegung zukünftiger Arbeitsschritte mit Zeitvorgaben)
- "Paten" bestimmen, die sich im Sinne eines doppelten Netzes für die Ausführung der jeweiligen Schritte verantwortlich fühlen. Die Patin/der Pate springt ein, wenn die hauptverantwortliche Person, zum Beispiel aus Überlastungs- oder Krankheitsgründen, ihre Aufgabe nicht wie vereinbart erfüllen kann – oder die Patin/der Pate erinnert einfach nur vorab an die Erledigung.

AUFGABE WAS?	VERANTWORTLICH WER?	PATIN/PATE WER UNTERSTÜTZT?	TERMIN BIS WANN?	ERGEBNIS- KONTROLLE ERLEDIGT?

### Reflexion

Gemeinsam in der Projektgruppe:

- Bezug auf die zu Beginn formulierten Erwartungen nehmen
- die Zufriedenheit mit dem erarbeiteten Ergebnis erfragen ("Abschlussblitzlicht")

## 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. Für ein Krankenhaus bedeutet dies, dass die drei großen Bereiche der Einrichtung (Verwaltung, Pflege und ärztlicher Dienst) die Einführung unterstützen müssen.

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

Ein funktionierendes Projektmanagement bedeutet auch das konkrete Festlegen verbindlicher Projektstrukturen in Form einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung – diesen Schritt haben jedoch viele Unternehmen im Gesundheitswesen bislang noch nicht vollzogen.

**Solche unklaren 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 entscheidet sich klar für das Projektmanagement.	
Die Unternehmensleitung unterstützt die Projekte, die Projektteams und die Projektleiter.	
Regeln und Standards für das Projektmanagement werden erarbeitet, verabschiedet und in der Praxis mit Leben erfüllt.	
Bei der Entwicklung der Regeln und Standards werden Betroffene zu Beteiligten gemacht.	
Zuerst wird ein Projektmanagementkonzept eingeführt und gelebt, dann folgt ggf. der Kauf von Projektmanagementsoftware.	
Die Projektauswahl geschieht nach objektiven und für die Beschäftigten nachvollziehbaren Gründen.	
Die Projektmitglieder verfügen über sachliche, methodische und soziale Kompetenz.	
Die im Projekt involvierten Beschäftigten werden von ihrer täglichen Arbeit zumindest teilweise entlastet.	
Die Projektleiter sind mit Projektverantwortung und mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet.	
Alle Projekte haben einen klaren Projektauftrag.	
Alle Projekte haben ausreichend Zeit für die Projektdefinition und Projektplanung.	
Die Werkzeuge des Projektmanagements werden verbindlich eingesetzt	
Die Projektgruppe nimmt die Meilensteine regelmäßig zum Anlass, vom Projektfortschritt zu berichten.	
Die Unternehmenskultur fördert die Einstellung, dass Fehler ein Anlass zu Lernen sind.	

## LITERATUR UND LINKS

BAGULEY, P. (1999). Optimales Projektmanagement - strategische Planung - erfolgreiche Durchführung - effiziente Kontrolle. Niederhausen: Falken Verlag.

BOY, J., DUDEC, C. & KUSCHEL, S. (2000). Projektmanagement - Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge. Offenbach: Gabal Verlag.

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PROJEKTMANAGEMENT E.V. (u.a. auch Herausgeber der Fachzeitschrift PROJEKTMANAGEMENT): [www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de)

DE MARCO, T. (1998). Der Termin - ein Roman über Projektmanagement. München: Carl Hanser Verlag.

DOPPLER, K. & LAUTERBACH, C. (2000). Change Management - Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

DOPPLER, K. (2003). Projektmanagement als Change Management: ein neues mentales Modell. Organisationsentwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. S. 95.

GENZ, H. O. (2001). Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung. RGM 4. Eigenverlag der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.

HAUNERDINGER, M. & PROBST, H.-P. (2001). Projektmanagement leicht gemacht - wie behält man die Nerven, wenn alles schief geht? Frankfurt / Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.

KELLNER, H. (2000). Die Posträuber Methode - Erfolgsstrategien für Selbst- und Projektmanagement. München: Heyne Business Verlag

KUMMER, A. & GENZ, H. O. (2001). Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement. RGM 9. Eigenverlag der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.

LITKE, H.-D. & KUNOW I. (2000). Projektmanagement - Taschenguide. Planegg: Haufe Mediengruppe.

OLTMAN, I. (1999). Projektmanagement - zielorientiert denken, erfolgreich zusammenarbeiten. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

SHELLE, H. (2001). Projekte zum Erfolg führen - Projektmanagement systematisch und kompakt. München: Beck Taschenbuch Verlag.

SEIFERT, J. (1994). Besprechungsmoderation. Offenbach: Gabal Verlag.

SEIFERT, J. (1995). Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Offenbach: Gabal Verlag.

SCHICHTERICH, W. (2003). Moderation von Projektgruppen und Qualitätszirkeln. RGM 12. Eigenverlag der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.

SCHMIDT, K. (2003). Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement. Organisationsentwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. S. 86.

TEICHERT, C. & WOLF, C. (2001). Gruppenarbeit im Gesundheitswesen. RGM 3. Eigenverlag der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.

TREBESCH, K. (2003). Projektmanagement auf dem Prüfstand. Organisationsentwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. S. 81.

## DIE AUTOREN



**CAROLIN WOLF**, geb. 1967. Logopädin, Dipl. Psych. (Arbeits-, Organisationspsychologie; Psychotherapie; systemische Organisationsberatung). Seit 1998 selbstständige Trainerin und Managementberaterin. Seit 2001 Geschäftsführung der Wolf & Oberkötter Personal- und Organisationsentwicklung. Tätig im Bereich Konzeption, Umsetzung, Evaluation. Schwerpunkt Projektmanagement im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung.

C.Wolf@wolf-oberkoetter.de

**HARTMUT O. GENZ**, geb. 1961. Studium der Soziologie in Saarbrücken, von 1987 bis 1991 in Teilzeit beschäftigt am Institut ISO. Nach dem Diplom 1991 wissenschaftlicher Mitarbeiter am ifb und Dozent der DAA. Seit 1992 bei der BGW, zuletzt Bereichsleiter. Arbeitsschwerpunkte: Konzeption, Training und Beratung. Inhalte: Betriebliche Mobilität, Unternehmensleitbild und Organisationsentwicklung, Sozialmanagement und Human Resources.  
Hartmut.Genz@gmx.de



## ANHANG:

### FORMULARE UND CHECKLISTEN

Seite

63	Formblatt für die Aktivitätenplanung
64	Protokollvorlage
65	Zu vermeidende Fehler bei der Projektdurchführung
66	Schnellcheck für Projekte
67	Erfolgreiches Projektmanagement
67	Projektorganisation
67	Projektkoordination
68	Projektleitung
68	Das Projekt
69	Projektgruppensitzungen
69	Öffentlichkeitsarbeit
69	Projektbericht
70	Projektcontrolling
70	Projektabschluss



# FORMBLATT FÜR DIE AKTIVITÄTENPLANUNG

WAS	AUFWAND	WER	PATIN/PATE	TERMIN	ERLEDIGT

## ERGEBNISPROTOKOLL

Projektgruppe:

Teilgenommen haben:

Treffen am:

Tagesordnung

zu erledigen

verantwortlich

Termin

*Top 1: Durchführung einer Arbeitsplatzanalyse Station a*

*Frau Maier*

*KW 22*

Das nächste Treffen findet am                      um                      Uhr statt

Protokoll:

Verteiler:



## ZU VERMEIDENDE FEHLER

NEIN, DIESEN FEHLER  
HABEN WIR  
NICHT GEMACHT

eine systematische Auswahl von Projekten existiert nicht

Projekte werden ohne schriftlichen Projektauftrag gestartet

es fehlt eine offizielle Projektliste mit sämtlichen Projekten des Unternehmens

es gibt keine schriftliche Projektdefinition und Projektplanung

es fehlen verbindliche Meilensteine, an denen die Zwischenergebnisse überprüft werden

die Steuerungsgruppe wird nicht regelmäßig über den Projektfortschritt informiert

die Beschäftigten in den Projekten werden nicht ausreichend von der täglichen Routinearbeit entlastet

es fehlen interne Richtlinien und Standards für die Abwicklung von Projekten

Projektleiter und Projektteam haben nicht die notwendigen Kenntnisse zum Projektmanagement

die Informationen aus den Projekten werden nicht an alle Beschäftigten der Einrichtung weitergegeben

es gibt keine Rückmeldung über ausgearbeitete Vorschläge

## SCHNELLCHECK FÜR PROJEKTE

JA, HAT UNSER PROJEKT

einen offiziellen, schriftlichen Projektauftrag

eine Eintragung in die unternehmensinterne Projektliste

eine Projektstartsitzung

eine schriftlich fixierte und von der Steuerungsgruppe genehmigte Projektdefinition und Projektplanung mit konkret aufgeführten Arbeitspaketbeschreibungen, Terminen und Meilensteinen

eine regelmäßige Weitergabe von Informationen

klare Regeln der Projektdokumentation

eine offizielle Projektabschlussitzung

einen offiziellen Projektabschlussbericht

## DIE PROJEKTORGANISATION

JA, TRIFFT ZU

es existiert eine Steuerungsgruppe

die Mitglieder der Steuerungsgruppe setzen sich zusammen aus Vertretern der Hauptunternehmensbereiche, einem Mitglied der Interessenvertretung und einer Person aus dem Arbeitsschutz (Sicherheitsfachkraft / BA)

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

die Steuerungsgruppe hat eine kontinuierliche Besetzung, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehören der Steuerungsgruppe für mindestens zwei Jahre an

die Mitglieder der Steuerungsgruppe sind Personen aus dem oberen oder mittlerem Management

## PROJEKTKOORDINATION

es gibt eine feste Ansprechpartnerin/einen Ansprechpartner oder eine Koordination für alle Projektfragen

die Koordination hat eine Person mit hoher sozialer Kompetenz und Engagement inne

sie ist bereit, eng mit allen Beteiligten des Projektes zusammen zu arbeiten

die Koordination ist mindestens zeitweise von der regulären Arbeit freigestellt

sie steht in allen Belangen des Projektes als Ansprechpartnerin zur Verfügung

sie kommuniziert die Beschlüsse des Steuerungsgremiums an alle Beteiligten (auch Protokolle)

sie kontrolliert die vollzogene Umsetzung

sie plant (Info-)Veranstaltungen und setzt sie um

sie löst Konflikte zwischen den Beteiligten

sie unterstützt die Projektgruppen und Zirkel bei der Suche nach Experten/Expertinnen

## DIE PROJEKTL EITUNG

das Projekt verfügt über eine von der Steuerungsgruppe ernannte Projektleitung	
die Projektleitung wurde schriftlich von der Steuerungsgruppe beauftragt	
die Projektleitung verfügt über eine hohe soziale Kompetenz	
die Projektleitung pflegt gute Beziehungen zum Auftraggeber (der Steuerungsgruppe) und zum Projektteam	
die Projektleitung hat Organisationstalent und die Fähigkeit, die Mitglieder der Projektgruppe zu motivieren	

## DAS PROJEKT

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

## DIE PROJEKTGRUPPENSITZUNGEN

die Projektgruppensitzungen werden moderiert (von einem Mitglied der Projektgruppe oder extern)	
die Projektgruppenmitglieder achten auf die Einhaltung des Zeitplanes (der jeweiligen Projektsitzung wie des Zeitplans für das Gesamtprojekt)	
die Äußerungen der Projektgruppe werden auf einer Metaplanwand oder auf einer Flip-Chart verlässlich dokumentiert	
die Projektgruppe achtet auf die Ergebnisorientierung. Sie hält am Ende jeder Sitzung das weitere Vorgehen schriftlich fest (z.B. in einem Aktivitätenkatalog)	
jede Problembearbeitung beginnt mit einer ausführlichen Analyse	
auf jegliche Veränderung der Projektplanung folgt eine erneute Analysephase	
jede Projektgruppensitzung wird durch ein Ergebnisprotokoll dokumentiert	
es herrscht Entscheidungs- und Durchführungsdisziplin. Die Projektgruppe akzeptiert schon getroffene Entscheidungen und zweifelt sie im folgenden Projektverlauf nicht mehr an	

## ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

die Projektgruppe informiert kontinuierlich die Steuerungsgruppe und die restlichen Beschäftigten der Einrichtung	
die Projektgruppe achtet darauf, dass die weitergegebenen Informationen aktuell sind	
die Projektgruppe achtet darauf, dass die Informationen nicht zu detailliert sind (keine Informationsflut!)	

## PROJEKTBERICHT

die Projektgruppe erstellt für die Steuerungsgruppe kurze, lesefreundliche Projektfortschrittsberichte an den Meilensteinen	
die Projektfortschrittsberichte ermöglichen es, den aktuellen Ist-Zustand zu erkennen	

## PROJEKTCONTROLLING

das Projektcontrolling überwacht die Schlüsselfaktoren des Projektes

beim Projektcontrolling werden leicht messbare, verständliche, aktuelle und relevante Aspekte der Projektdurchführung überwacht

## PROJEKTABSCHLUSS

die Projektgruppe schreibt einen Projektabschlussbericht

die Steuerungsgruppe nimmt diesen Abschlussbericht formal ab

das Projektteam reflektiert die Projektarbeit (was lief gut; was sollte im nächsten Projekt besser laufen)

die erzielten Projektergebnisse werden im Rahmen einer Feier gewürdigt

