

Zukunft Pflegen

Projektmanagement



Agenda

- Definition Projekt
- Projektmerkmale
- Projektarten
- Definition Projektmanagement
- Projektteilnehmer
- Projektparameter
- Projektplanung
- Projektrisiken
- Erfolgsfaktoren
- Kreativtechniken
- Zeitmanagement
- Literaturnachweis



Definition Projekt

„Ein Projekt ist ein Vorhaben mit der Bedingung der Einmaligkeit. Merkmale sind Zeitvorgabe, finanzielle, zeitliche und personelle oder andere Begrenzungen“

Projektmerkmale

Einmaligkeit

- Zielvorgabe
- Umstände
- Organisation

Begrenzung

- Aufgabe
- Zeitraum
- Personal
- Finanzen

Komplexität

- Übergreifend
- Innovativ
- Risikoreich

Projektarten

- Innovationsprojekte (Forschungs- und Entwicklung)
- Investitionsprojekte (neue Leistungsangebote)
- Organisationsprojekte (z.B. Arbeitszeitmodell)











Definition Projektmanagement

Projektmanagement ist das organisierte Zusammenwirken von Personen mit unterschiedlichem Sach- und Fachverständnis zur Erreichung eines festgelegten Projektziels mit weitgehend festgelegten personellen und finanziellen Ressourcen in einem vereinbarten Zeitrahmen.

Definition Multiprojektmanagement

Werden mehrere Projekte gleichzeitig gesteuert und koordiniert, spricht man von Multiprojektmanagement. Multiprojektmanagement, das häufig etwa bei großen Unternehmen anzutreffen ist, stellt besondere Herausforderungen an die Beteiligten, weil hier Zusammenhänge, z. B. konkurrierende Ressourcen, über mehrere Projekte hinweg koordiniert werden müssen.

Projektteilnehmer

Das Projektmanagement lebt vom erfolgreichen Zusammenspiel folgender Beteiligter:

- Auftraggeber
- Projektteam
- Lenkungsausschuss/Steering Committee
- Projektmentor
- Projektleiter
- ggf. Netzwerke

Auftraggeber

stimmt die Projektziele und die Projektaufgaben mit dem Projektleiter ab. Er kontrolliert, priorisiert und genehmigt die Projektressourcen und unterstützt und berät den Projektleiter.

Projektteam

Das Projektteam setzt sich zusammen aus kleinen leistungsfähigen, fachübergreifenden Arbeitsgruppen mit gemeinsamer Zielsetzung und hohem Zusammenhalt. Die Größe ist abhängig vom Umfang und der Komplexität des Projektes. Die einzelnen Teammitglieder benötigen Teamfähigkeit sowie hohe fachliche und soziale Kompetenz.



© www.zieper-act.de

© 65

Der Lenkungsausschuss / Steering Comitee

wird bei Projekten mit mehreren beteiligten Einheiten eingerichtet. Er besteht aus Führungskräften der beteiligten operativen Einheiten und dem Auftraggeber.

Seine Aufgaben sind:

- Abstimmen der Projektziele und Projektaufgaben mit dem Projektleiter
- Kontrolle und Genehmigung der Projektressourcen
- Unterstützung und Beratung des Projektleiters
- Ressourcenpriorisierung zwischen den Projekten

Projektmentor

ist Mitglied des Lenkungsausschusses bzw. Steering Committees bzw. Geschäftskommission bzw. bei kleinen Projekten kann dieser auch anstelle des Lenkungsausschusses treten.

- Ansprechpartner für Projektleiter außerhalb der festgesetzten Lenkungskreissitzungen
- Unterstützungsfunktion / Machtpromoter

Projektleiter

ist verantwortlich gegenüber dem Auftraggeber und kommuniziert gegenüber dem Projektteam. Er trifft die Entscheidungen und ist zusammen mit dem Projektteam verantwortlich für die Konzeption, Durchführung und Steuerung des Projekts. Er kontrolliert, koordiniert und dokumentiert die einzelnen Projektabschnitte.

Reflexion

Folgende Fragen muss er sich und seinem Team immer wieder im Laufe eines Projektes stellen:

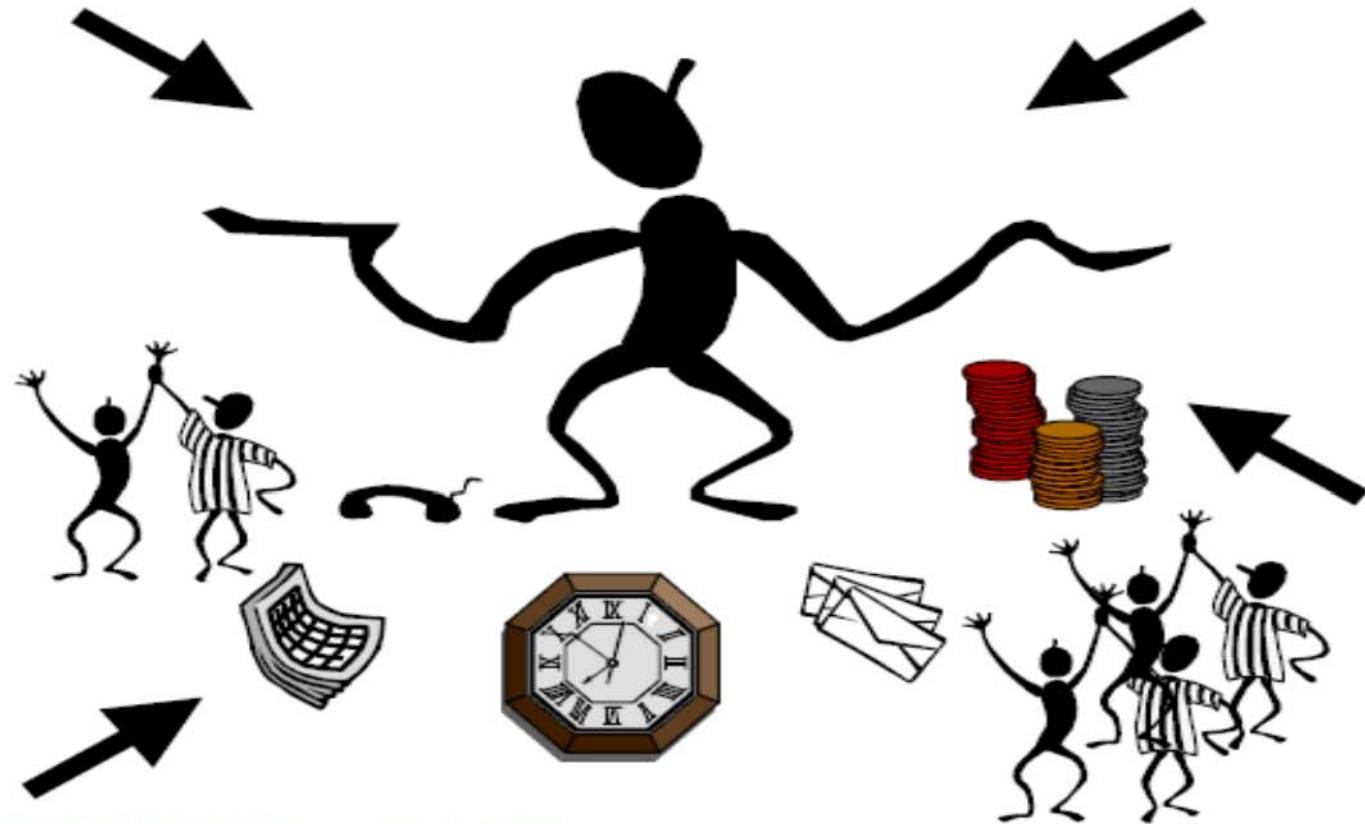
- Stimmen noch Verantwortung und Kompetenz innerhalb des Teams?
- Stimmt die Zieldefinition noch?
- Reichen die zur Verfügung stehende Ressourcen noch um die festgesetzten Termine zu halten?
- Wie sieht es mit unserer Produkt- und Prozessqualität aus?
- Stimmt die Projektorganisation noch?
- Wo stehen wir und wo wollten wir stehen (Projektphasen)?

Kompetenzen

Der Projektleiter sollte folgende Kompetenzen haben:

- Präsentationsgeschick
- Sicheres Auftreten
- Verhandlungsgeschick
- Kommunikationsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit
- Delegieren (können)
- Teamfähigkeit
- Belastbarkeit
- Führungseigenschaften
- Entscheidungsfreudigkeit
- Hohe Sozialkompetenz z.B. Konfliktmanagement
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Planungs- und Organisationsgeschick
- Methodenwissen in allen Bereichen des Projektmanagement
- Globales Fachwissen (tieferes Fachwissen hilfreich, aber nicht zwingend notwendig)

DER PROJEKTLEITER



EIN „UNTERNEHMER auf ZEIT“

Aufgaben des Projektleiters

- Verantwortung tragen (gegenüber Auftraggeber und Team)
- Entscheidungen treffen
- Projekt steuern
- Kontrolle einrichten
- Koordination
- Kommunikation fördern
- Dokumentation
- Realisierung durchführen
- **Mit dem gesamten Projekt-Team**

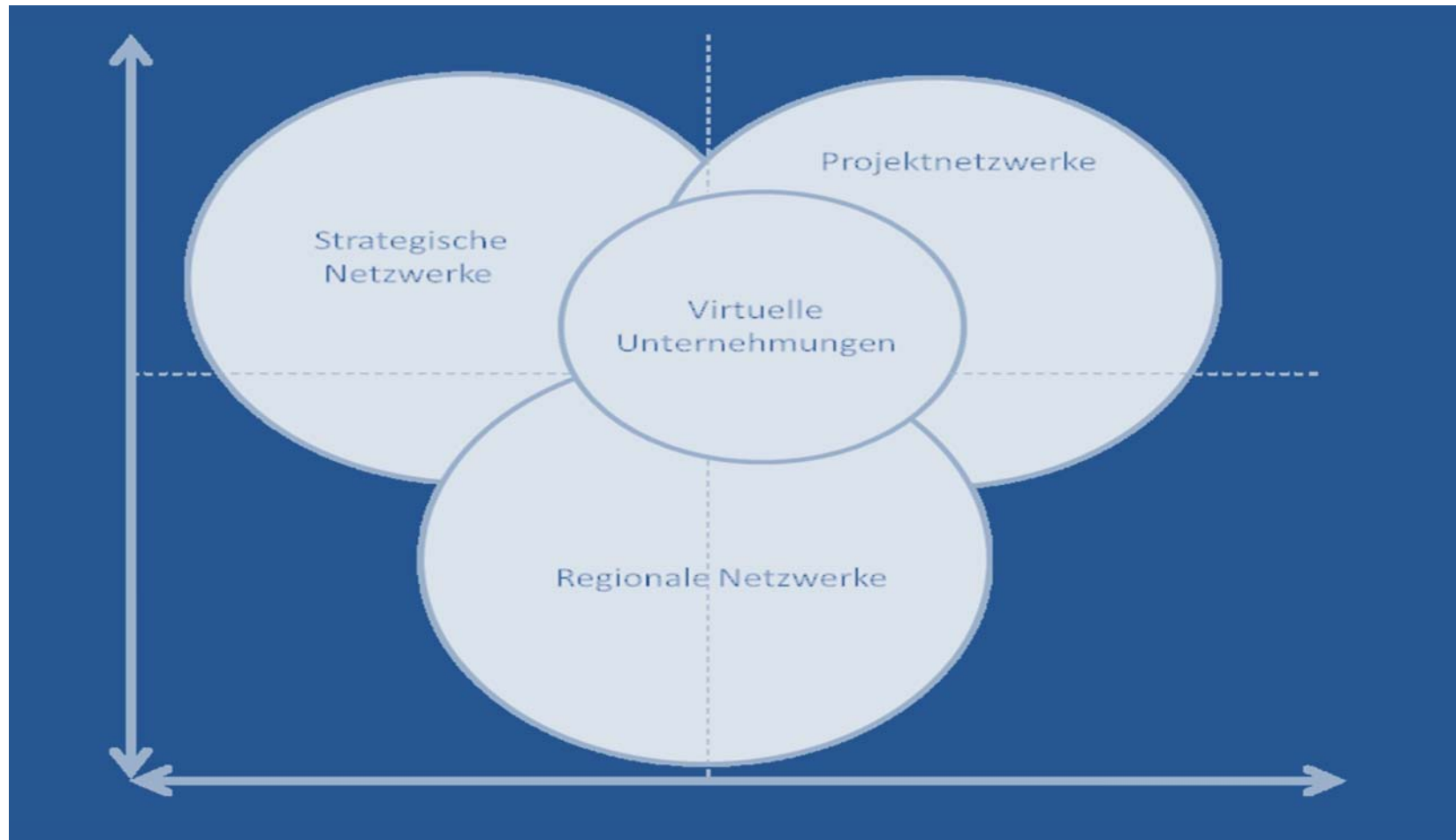
Prüfen Sie Ihre Führungsqualitäten

- Haben Sie aktuelles Projektfachwissen?
- Haben Sie Begeisterungsfähigkeit?
- Verfügen Sie über ein Potenzial an Kreativität?
- Sind Sie für diese Aufgabe mutig genug?
- Besitzen Sie Moderationsqualitäten?
- Führen Sie zielorientiert?
- Verfügen Sie über ausreichend Resilienz?
- Haben Sie Konfliktlösungskompetenz?
- Wie stark motivieren Sie Mitarbeiter?

Definition Netzwerk

Am Beispiel des Gesundheitswesens konkretisiert ist ein sogenanntes Gesundheitsnetzwerk eine „Kooperation von Dienstleistern im Gesundheitswesen zur Steigerung der Qualität im Hinblick auf Medizin, Betriebswirtschaft, Zeitmanagement, Gesundheitsmanagement und Kundenzufriedenheit“

Praxisrelevante Netzwerktypen



Beispiele

- Ärzte
- Therapeuten
- Mitbewerber
- Behörden
- Fort- und Weiterbildungsanbieter
- Fachhochschulen
- Berufsverbände
- Berufsgenossenschaft
- Berater / Trainer
- usw.

Projektparameter

Ziel ist die erfolgsbestimmenden Projektparameter Leistung, Kosten und Zeit in ihrem Optimum zu erreichen. Leistung steht auch für Qualität (Ergebnis, Funktion, Prozess) und die Zeit umfasst Dauer und Termine. Die Kosten beschreiben auch den Aufwand, d. h. alle benötigten Ressourcen.

Diese drei Faktoren beeinflussen sich gegenseitig sehr stark und es gilt permanent abzuwägen, wie das Projektoptimum erreicht werden kann.

PLANUNG ist die
Ersetzung des Zufalls
durch den Irrtum.

Projekteinteilung

Methoden "Wikinger-Fuchs"

Jedes Problem schreitet nach einer Lösung.

Jeder hat die Wahl der Methode:

1. Wikinger

Alle rudern heftig und vertrauen auf Gott.

2. Columbus

Ein festes Ziel vor Augen und ganz woanders landen.

3. Titanic

Perfekt geplant und trotzdem untergegangen

4. Fuchs

Lieber ein brauchbarer Plan am heutigen Tag, als ein perfekter Plan am Wochenende!

Projektphasen

- Projektdefinition
- Projektplanung
- Projektdurchführung und –kontrolle
- Projektabschluss
- ggf. Projektabbruch

Projektdefinition

Das Ziel des Projekts wird festgelegt, Chancen und Risiken werden analysiert und die wesentlichen Inhalte festgelegt. Kosten, Ausmaß und Zeit werden grob geschätzt.

Am Ende dieser Phase steht der formelle Projektauftrag.

Projektplanung

In dieser Phase wird das Team organisiert, und es werden Aufgabenpläne, Ablaufpläne, Terminpläne, Kapazitätspläne, Kommunikationspläne, Kostenpläne, Qualitätspläne und das Risikomanagement festgelegt. Hierbei spielen so genannte Meilensteine eine wichtige Rolle.

Projektdurchführung und -kontrolle

Diese Phase umfasst, abgesehen von der Durchführung selbst, für das Projektmanagement die Kontrolle des Projektfortschritts und die Reaktion auf projektstörende Ereignisse. Erkenntnisse über gegenwärtige oder zukünftige Abweichungen führen zu Planungsänderungen und Korrekturmaßnahmen.

Projektabschluss

Die Ergebnisse werden präsentiert und in dokumentierter Form übergeben. In einem Review wird das Projekt rückblickend bewertet; die gemachten Erfahrungen werden häufig in einem Lessons-Learned-Bericht festgehalten. Der Projektleiter wird vom Auftraggeber entlastet.

Projektabbruch

Das Projekt wird abgebrochen, ohne dass die Projektziele erreicht sind.

Zieldefinition

Ein Ziel.....

- legt ein erwartetes Resultat fest mit ZDF-Kriterien (Zahlen Daten Fakten)
- konkretisiert die Verantwortung
- definiert den übergeordneten Rahmen
- gibt die Richtung an
- ist möglichst konfliktfrei zu anderen Zielen
- lässt Freiheit über den Weg
- dient als Erfolgsmaßstab
- bildet die Grundlage der strategischen Maßnahmenplanung

SMART - Kriterien

S	Spezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein
M	Messbar	Ziele müssen messbar sein
A	Angemessen	Ziele müssen relativ zum Aufwand angemessen sein
R	Realistisch	Ziele müssen erreichbar sein
T	Terminiert	Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe

Stakeholder-Analyse

Bei einer Stakeholderanalyse wird das Umfeld des Projekts betrachtet. „Wer(Person/Gruppe/Institution) ist im Projektverlauf oder vom Projektergebnis betroffen oder hat Einfluss auf das Projekt?

Nach der Ermittlung dieser sogenannten Stakeholder, werden Überlegungen angestellt, wie man ggf. Bedenken dieser einzelnen Parteien zerstreuen kann bzw. wie man diese so in das Projekt einbeziehen kann, dass Sie das Projekt unterstützen oder zumindest nicht behindern. Im positiven Fall kann die Unterstützung weiterer Parteien dem Projekt auch sehr förderlich sein.

Stakeholder - Analyse Schritt 1

Entwickeln Sie Leitfragen

Über einige Leitfragen lassen sich die im Kontext der Projektidee relevanten Stakeholder identifizieren:

- Wem nutzt meine Idee; wer ist der Endbegünstigte?
- Wer könnte Interesse an der Projektidee haben?
- Wem wäre es lieb, wenn meine Idee nicht zum Tragen käme?
- Wer könnte meine Idee ideell und / oder materiell fördern?
- Wer beeinflusst die Entscheidung, wenn die Idee zum Antrag gereift ist?

Stakeholder - Analyse Schritt 2

Ordnen Sie die Stakeholder in Cluster

Wenn Sie im Team zu den Leitfragen ein Brainstorming gemacht und die Ergebnisse aufgeschrieben haben, finden sich unter den Stakeholdern Personen, Gruppen, MitbewerberInnen, Konkurrenten, Gremien, Institutionen, Interessensgruppen und Organisationen. Um einen Überblick über die verschiedenen Gruppen zu bekommen, clustern Sie Ihre Ergebnisse.

Stakeholder - Analyse Schritt 3

Analysieren Sie die Stakeholder

Erörtern Sie im nächsten Schritt die Erwartungen, Befürchtungen, Einstellungen der Stakeholder zu Ihrer Projektidee. Teilweise wird es sich um Mutmaßungen handeln, teilweise finden sich begründete Anhaltspunkte für Ihre Einschätzung.

Stakeholder - Analyse Schritt 4

Bringen Sie Ordnung in die Analyse

Ordnen Sie die Ergebnisse mithilfe einer Tabelle. Tragen Sie in die Spalten die identifizierten Stakeholder ein und bewerten Sie anhand einer Skala die Erwartungen, Befürchtungen, die Einstellung zur Projektidee und die Relevanz der Stakeholder ein.

Stakeholder - Analyse Schritt 5

Schritt 5 Nutzen Sie die Analyse

Entwickeln Sie aus den jeweiligen Einschätzungen Maßnahmen oder ggf. Strategien, die Ihnen helfen, identifizierte Bedenkenträger für Ihre Projektidee zu gewinnen.

Vernachlässigen Sie nicht Ihre Verbündeten und klären Sie, wie Sie diese an den Träger und an die Projektidee binden können.

Projektauftrag

Zur verbindlichen Festlegung der zu erbringenden Leistung wird nicht nur bei Verträgen mit externen Kunden, sondern auch bei Projekten innerhalb eines Unternehmens ein Vertrag bzw. ein Auftrag/eine Vereinbarung geschlossen. Der Projektauftrag erfolgt schriftlich und ist die Grundlage für eine spätere „Leistungskontrolle“

Inhalte Projektauftrag

- Antragsteller / Abteilung
- Projektbeschreibung / Ziel
- Budget (Personal, Technik, Materialien und ggf. externe Aufträge)
- Projektleiter / Teilnehmer
- Terminplanung / Meilensteine
- Berichtswesen
- Freigabe (Unterschrift der Vertragsparteien)

Projektdokumentation

1. Protokolle (Wer, wann, was, Preis, Ziele, Entscheidungen, Informationen)

- Status des Gesamtprojektes,
- Status der Teilprojekte
- Liste offener Punkte
- Änderungen

2. Aushänge / Poster / Info-Wände

wichtige / kritische Informationen transparent / verständlich aufbereiten, allgemein zugänglich kommuniziert

3. Vertragsbedingungen

Festhalten der genauen Rahmenbedingungen, um spätere Forderungen zu vermeiden

4. Projektmanagement- und –implementierungsplan

beschreibt Ziele, Kosten- und Zeitrahmen, Phasen und Aktivitäten des Projekts. Wird während der Realisierung fortgeschrieben und zur Dokumentation des tatsächlichen Projektverlaufs verwendet

Projektablaufplan

legt die Reihenfolge der einzelnen Aufgaben fest

Fragen:

- Was müssen wir zuerst tun?
- Was können wir auf Grundlage der Ergebnisse dieser ersten Tätigkeit tun?

Beispiel Projektplan

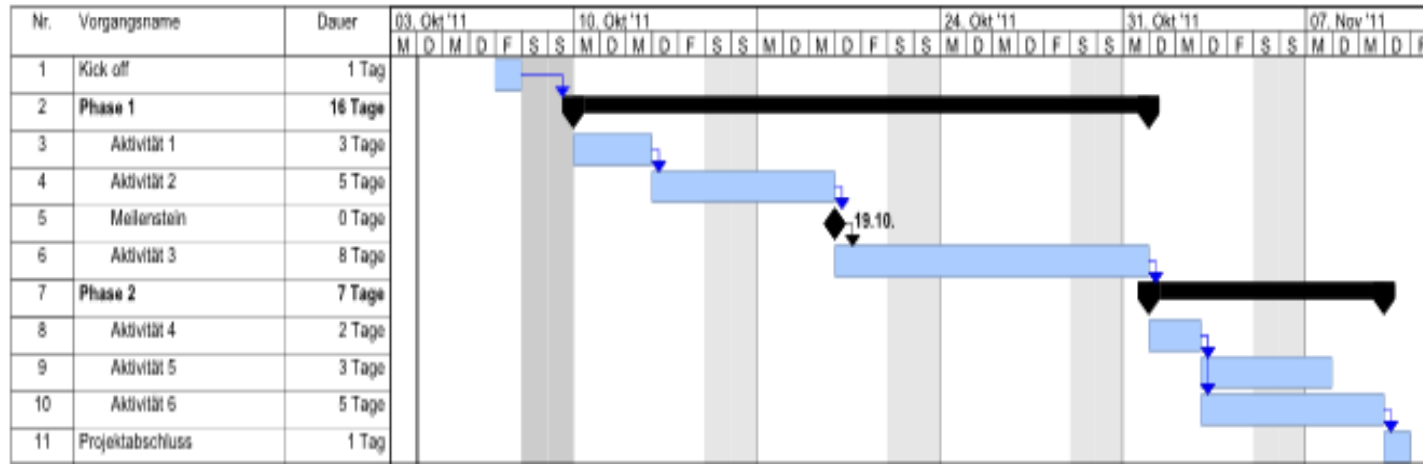
Nummer	Maßnahme	Start	Soll - Ende	Wer?	Wie?	Schnittstelle	Kosten	Ist - Ende

Meilensteine

Meilensteine stehen für wichtige Ereignisse im Projektplan:

- Wichtige Entscheidungen (go / no go)
- Review
- Wichtige Ergebnisse / Ziele
- Abbruchkriterien

Gantt - Diagramm



Risikomanagement

Definition Risiko:

Möglichkeit, dass sich als Folgewirkung störender Ereignisse die Erwartungen eines zielorientierten Systems/Projekts nicht erfüllen.

Projektrisiken

Beispiele:

- Terminverzug (enge Terminvorgaben)
- Budgetmangel (Geldmangel)
- Insolvenz (Kunde + Lieferanten + Dienstleister)
- Umweltkatastrophen
- Planungsmängel (-ungenauigkeiten)
- Ressourcenausfall
- Erfahrungsmangel
- Motivationsmangel
- Personalmangel
- Sabotage/Spionage
- Politische Entscheidungen; Gesetzesänderungen

Fehler im Projektmanagement

Das Wirtschaftsportal CIO.com hat die 14 häufigsten Fehler im Projektmanagement ermittelt:

1. Projektteilnehmer
2. Projektmanager
3. methodische Vorgehensweise
4. laufende Prozesse
5. Änderungen im Projektumfang werden nicht berücksichtigt
6. Review
7. Probleme / Störungen werden ignoriert
8. Umfang nicht klar definiert
9. Zusammenhänge werden nicht erkannt
10. Risikomanagement
11. Change Management
12. Projektpläne
13. Projektauftrag
14. Kommunikation

Erfolgskriterien

- Kommunikation
- Dokumentation
- Zielformulierung
- Transparenz
- ZDF-Zahlen/Daten/Fakten
- Abstimmung mit *Auftraggebern *Projektmitarbeitern
*Nutzern (*Einbindung von Stakeholdern)
- Schnittstellenmanagement
- realistischer Ressourcenplan (Mitarbeiter, Budget,
Einsatzmittel)
- Meilensteine

Kreativtechniken

Kreativitätstechniken und –methoden dienen zur Ideensammlung und Ideenfindung insbesondere in heterogenen Teams. Schriftliche Methoden erzeugen oft, dass auch Beiträge stillerer Teammitglieder berücksichtigt werden. Sie bauen teilweise darauf auf, dass man durch eine Idee andere assoziiert, so dass man dadurch neue innovative Lösungsansätze erhält. Die Ideen werden im Anschluss bewertet und geordnet, um sie weiter nutzen zu können.

Nutzen Sie Kreativtechniken

- Treiben Sie Unsinn!
- Bewegen Sie sich zwischendurch!
- Nutzen Sie Kreativtechniken!
- Denken Sie quer!
- Nutzen Sie Ihre Phantasie und innere Bilder!
- Reduzieren Sie!
- Holen Sie sich Informationen über Kreativität!

Beispiele

- Brainstorming
- Mind Mapping
- Metaplantchnik
- 6-3-5- Methode
- usw.

Zeitmanagement

Unter **Zeitmanagement** verstehen wir die Fähigkeit einer Person, mit der Zeit effektiv und effizient umzugehen. Zeitmanagement kann nicht unabhängig von den persönlichen Zielen einer Person betrachtet werden. Zum Zeitmanagement gehört auch die Klärung und Festsetzung der persönlichen Ziele.

ABC-Analyse

Bei der ABC-Analyse werden die Aufgaben kategorisiert. Demnach sind A-Aufgaben sehr wichtig, dringlich, terminiert und von jedem selbst zu erledigen. Diese Aufgaben sind Grundlage der Stellenbeschreibung und bringen den Einzelnen seinen Zielen näher. B-Aufgaben stehen in Bezug zu A-Aufgaben, sind wichtig, haben meist keinen zeitlichen Bezug. C-Aufgaben sind nicht bedeutsam, aber dringlich. Es sind klassische Aufgaben zum Delegieren wie Kopierarbeiten oder der Versand von Mailings.

Eisenhower - Methode

In einem Raster mit vier Quadranten erfolgt dabei die Einteilung der Aufgaben nach den Kriterien Wichtigkeit und Dringlichkeit. A: Dringliche und wichtige Aufgaben, die sofort erledigt werden müssen. B: Wichtige Aufgaben, aber nicht dringlich, diese sollten mit einem Termin in die Planung aufgenommen werden. C: Dringende Aufgaben, die nicht wichtig sind. D: Diese Aufgaben sind weder dringend, noch wichtig und gehören in den Papierkorb, da sie unnötig Energie rauben.



Abbildung: Eisenhower-Prinzip

Paretoprinzip

Das Paretoprinzip, benannt nach Vilfredo Pareto (1848–1923), auch Pareto-Effekt, 80-zu-20-Regel, besagt, dass 80 % der Ergebnisse in 20 % der Gesamtzeit eines Projekts erreicht werden. Die verbleibenden 20 % der Ergebnisse benötigen 80 % der Gesamtzeit und verursachen die meiste Arbeit.

A-L-P-E-N - Methode

- Aktivitäten aufschreiben
- Länge der Aktivitäten schätzen
- Pufferzeit reservieren
 - ca. 60% für geplante Aktivitäten
 - ca. 20% für unerwartete Aktivitäten (Störungen, Zeitdiebe)
 - ca. 20% für spontane und soziale Aktivitäten
- Entscheidungen treffen
- Nachkontrolle – Unerledigtes Übertragen

Aufgaben festlegen mit der ALPEN-Methode

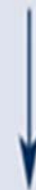
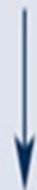
A

L

P

E

N



Aufgaben
aufschreiben

Länge für
Bearbeitung der
Aufgaben einschätzen

Pufferzeiten für
Unvorhergesehenes
(Plan B)

Entscheidungen
treffen, welche Priorität
welche Aufgabe hat

Nacharbeit =
Vorarbeit

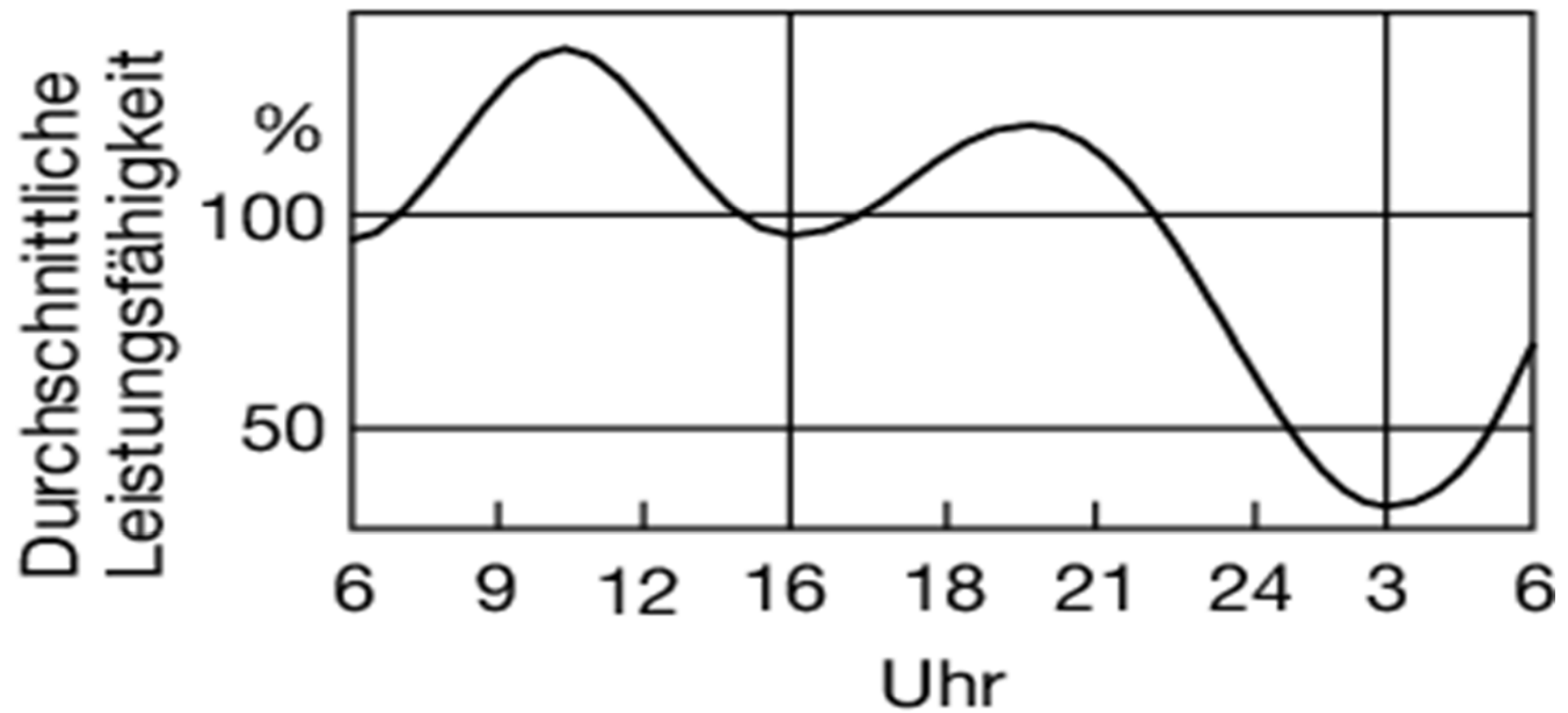
Tagespläne

- Kleinste und überschaubarste Planungseinheit
- Ständiger Neubeginn (bei Misserfolg)
- Wer seine Tagesabläufe nicht durch Planung im Griff hat, wird auch längere Perioden (Monats-, Jahrespläne) nicht einhalten können.
- Tagespläne sollten realistisch sein.

Biorhythmus

Der Organismus folgt gewissen Rhythmen, wie den Tag- und Nachtrhythmus oder auch den Sommer- und Winterzyklus, die sich im Laufe der Evolution als lebenswichtig erwiesen haben. Beispielsweise können sich viele Menschen den Einfluss des Mondes auf den Organismus vorstellen, da sie an bestimmten Vollmondtagen nur sehr schlecht oder gar nicht schlafen können. Diese Rhythmen werden als Biorhythmen bezeichnet. Sie sind kontinuierliche, in wiederkehrenden Zyklen ablaufende, physiologische Veränderungen in Körper.

Physiologische Arbeitskurve



„Stille Stunde“

Wenn jemand dauernd gestört und in seiner Arbeit unterbrochen wird, tritt der bekannte "Sägezahneffekt ein: Nach einer Störung bedarf es erheblicher Zeit und Mühe bis man sich wieder in die Arbeit eingearbeitet hat. Dadurch kann viel Zeit verloren gehen. Deshalb sollte man sich pro Tag mindestens eine "Stille Stunde" ohne Störung einrichten. Man ist in dieser Zeit einfach nicht da. Eingehende Telefonanrufe werden per Rückruf erledigt. Die Stille Stunde legt man am besten auf die „störungsarme“ Zeit innerhalb des Tages. Die "Stille Stunde" eignet sich zur Erledigung von A-Aufgaben.

„Nein sagen“!

Lernen Sie, „Nein“ zu sagen!

- Mutig sein
- Prioritäten setzen
- Eigenen Standpunkt verteidigen
- Statt sich zu rechtfertigen, auch den anderen erklären/begründen lassen
- Eigene Bedürfnisse wichtig nehmen
- Das Nein Begründen
- Eventuell Alternativlösungen anbieten
- Positiv Nein-Sagen



Perfektionismus

- Der Weg zum Erfolg führt **nicht** über den Perfektionismus
- Perfektionismus ist eine individuelle zeitgerichtete Persönlichkeitseigenschaft mit negativem und positivem Effekt
- Perfektionismus kann einerseits extremen Stress verursachen und gleichzeitig aber die Arbeitsqualität optimieren
- Im Rahmen der Aufgabenrealisierung kann 100% Qualität nur selten erreicht werden

Arbeitstypen



Weitere Techniken

- E-Mails im Griff
- Telefonate & Co.
- Besprechungen
- Eine Frage der Einstellung
- Werden Sie Optimist
- Der Arbeitsplatz
- Delegieren

Literaturnachweis

- Grundlagen des Projektmanagements (ISBN-10: 3869361212)
- Projektmanagement – Soft Skills für Projektleiter (ISBN-10: 3897496291)
- Noch mehr Zeit für das Wesentliche – Zeitmanagement neu entdecken (ISBN-10: 3442170591)
- Projektmanagement – Best of (ISBN-10: 344809949X)

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit.**