

Webinarreihe FKT  
(Betriebs-)Wirtschaftliche Grundlagen im  
Krankenhaus

# Projektmanagement

Eine Einführung

Dr. Moritz Thiede

8. Juni 2016



# Referent

Dr. rer. soc. oec. Moritz Thiede  
Diplom-Volkswirt



- 1998-2008 HELIOS Kliniken, u.a. Leiter Konzerncontrolling,  
GF Kitzbühel, Bad Schwartau
- 2009 GF Lubinus Clinicum Kiel
- 2010-13 Vorstandsmitglied der Lubinus-Stiftung, Kiel
- Seit 2014 selbständiger Unternehmens- und Wirtschaftsberater
- Seit 2016 Teilzeitbeschäftigung bei HWB-Unternehmerberatung

[mt@beratung-thiede.de](mailto:mt@beratung-thiede.de)

[www.beratung-thiede.de](http://www.beratung-thiede.de)

# Agenda

- 1. Projekt - Definition**
2. Projektmanagement
3. Projektziele
4. Projektphasen
5. Menschen im Projekt

# Was ist ein Projekt?

„Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.“

(Quelle: DIN 69901)

# Ansatz Projektdefinition

- Abgrenzbare Einzelvorhaben mit definiertem Anfang und Ende
- Definiertes Ziel (Ausnahme: F & E)
- Neuartigkeit: Vorstoß an technische Grenzen
- Risiko: technisch, wirtschaftlich, terminlich
- Komplexität: viele Beteiligte, viele Aufgaben
- Große Bedeutung für Unternehmen bzw. Staat

# Projektkriterien

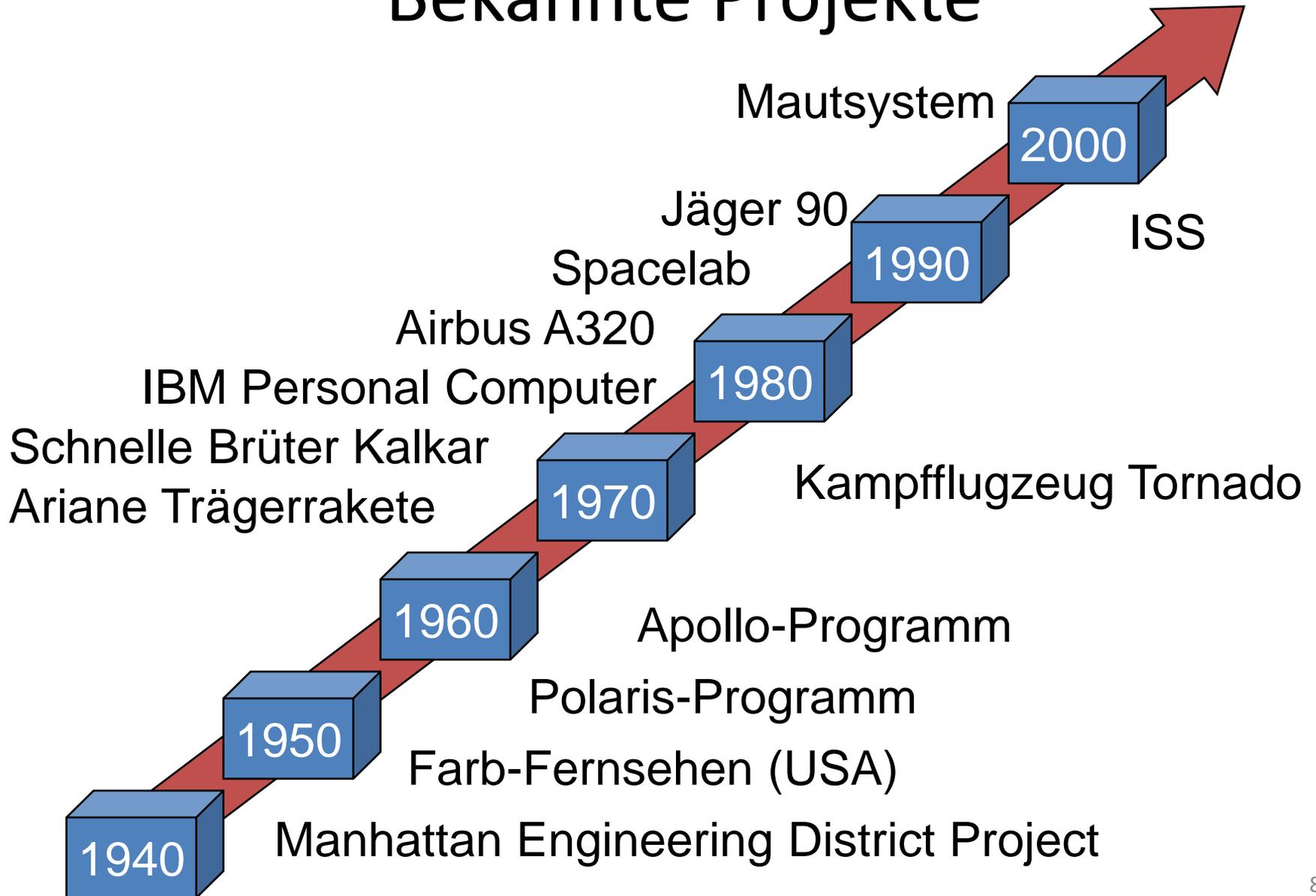
- komplexe, neuartige, einmalige Aufgabenstellung
- klare Ziele
- zeitlich begrenzt (Beginn und Ende)
- begrenzte Ressourcen
- Teamarbeit

# Typische Projektarten

- F&E-Projekte
- Produktentwicklungsprojekte
- IT-Projekte
- Organisationsprojekte
- Leitbildprojekte, konzeptive Projekte, politische Projekte
- Investitionsprojekte (Bauprojekte etc.)
- Machbarkeitsstudien / Vorprojekte
- Großveranstaltungen

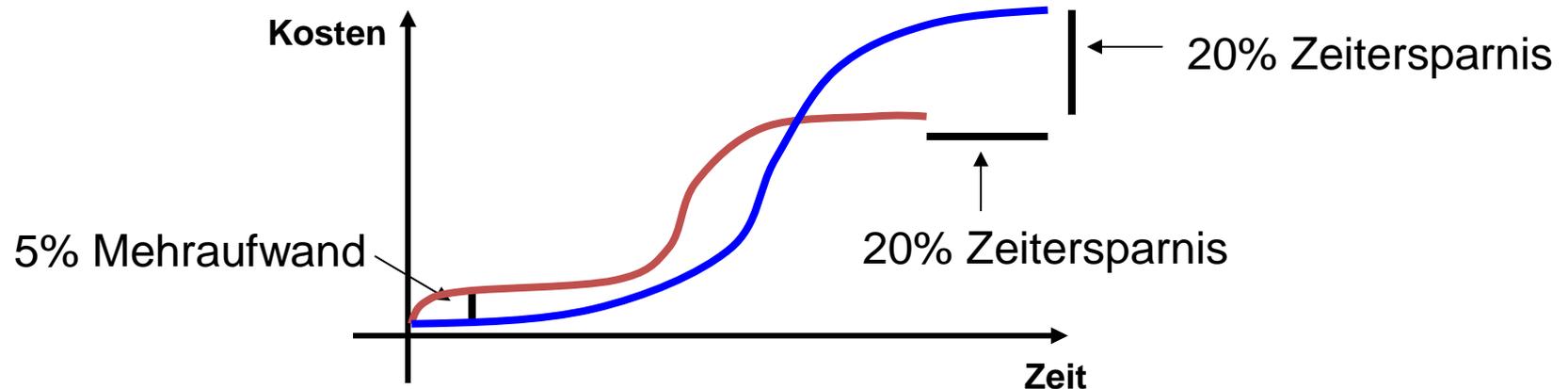


# Bekannte Projekte

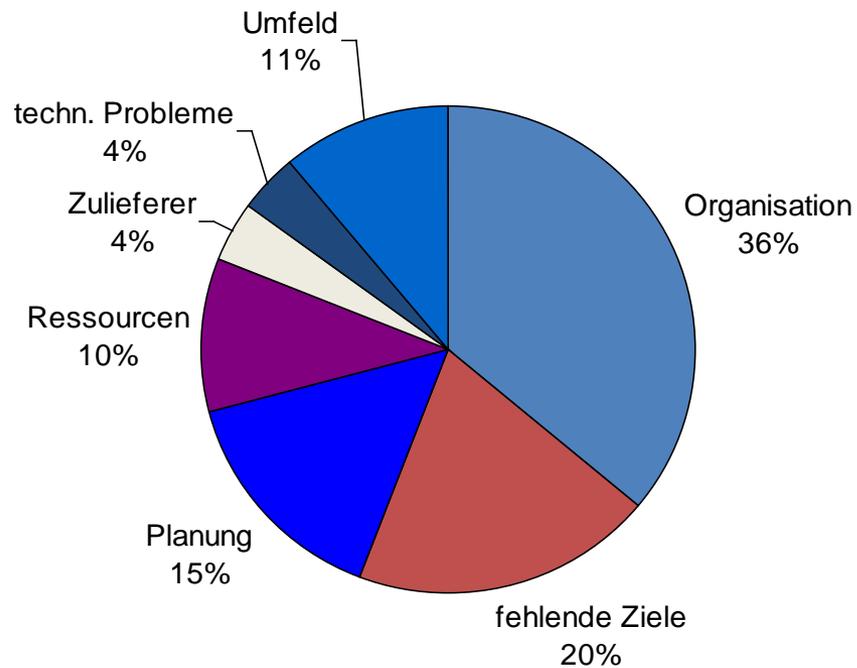


# Warum Projekte?

- Steigerung des Ertrages
- Einhaltung der Vertragstermine und interner Zwischentermine
- Optimale Zusammenarbeit zwischen allen Projektbeteiligten
- Transparenz und offener Umgang miteinander
- frühe Erkennung von Planabweichungen
- Erreichen der geplanten organisatorischen Projektabwicklung
- Erreichen der aufgestellten inhaltlichen Ziele



# Gründe für das Scheitern von Projekten



# Konkret

- ☹️ Ungenügende Analyse der Ausgangssituation
- ☹️ Unklare Vorgabe der Projektziele
- ☹️ Ungenügende Alternativsuche für Projektlösungen
- ☹️ Unklare Projektverantwortlichkeiten
- ☹️ Ungenügende Zuweisung von Personal
- ☹️ Unprofessioneller Umgang mit Projektabweichungen
- ☹️ Unterschätzung von Risiken im Bearbeitungsablauf
- ☹️ Fehlende Projektstrukturierung und Projektorganisation
- ☹️ Fehlende Auswertung abgeschlossener Projekte
- ...
- 😊 Tiefgründige Analyse der Ausgangssituation
- 😊 Dokumentierte Vorgabe der Projektziele
- 😊 Vorbehaltlose Alternativsuche für Projektlösungen
- 😊 Eindeutige Festlegung der Projektverantwortlichen
- 😊 Zweckmäßige Zuweisung von Personal
- 😊 Analyse von Projektabweichungen
- 😊 Syst. Risikoabschätzung in der Bearbeitung
- 😊 Projektstrukturierung und spezifische Projektorg.
- 😊 Auswertung abgeschlossener Projekte und Erfahrungstransfer
- ...



Haben Sie Erfahrung mit diesen Problemen.  
Wenn ja, mit welchen ?

# Agenda

1. Projekt - Definition
- 2. Projektmanagement**
3. Projektziele
4. Projektphasen
5. Menschen im Projekt

# Was ist Projektmanagement?

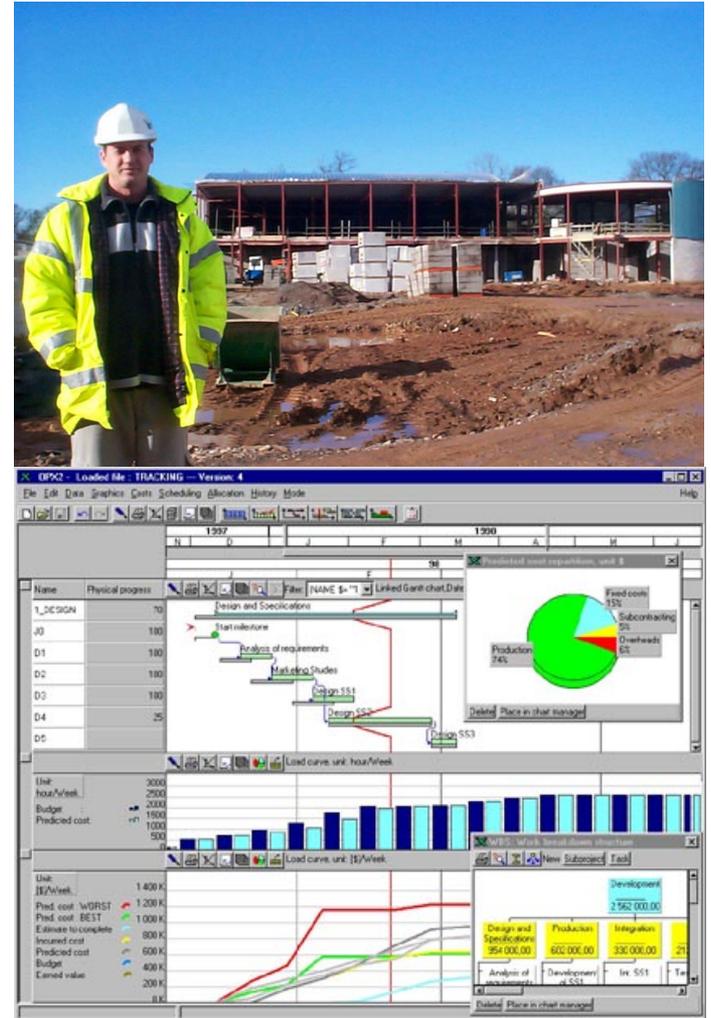
Projektmanagement ist die  
„Gesamtheit von  
Führungsaufgaben, Organisation,  
Techniken und Mittel  
für die Abwicklung eines Projekts“.

Quelle: DIN 69901

# Projektmanagement

Projektmanagement ist ein **systematischer Prozess zur Führung komplexer Vorhaben.**

Projektmanagement umfasst die **Organisation, Planung, Steuerung und Überwachung** aller Aufgaben und Ressourcen, die notwendig sind, um die Projektziele zu erreichen.



# Vorteile von Projektmanagement

- Projektbearbeitung wird effektiver (Kosten + Zeit)
- Risikominimierung
- frühzeitiges Erkennen/Beheben von Störungen/Schwierigkeiten
- Motivation durch Zwischenergebnisse
- gutes Training für Führungsnachwuchs
- durch Wissenstransfer bestmögliche Lösungen
- höhere Flexibilität

# Agenda

1. Projekt - Definition
2. Projektmanagement
- 3. Projektziele**
4. Projektphasen
5. Menschen im Projekt

# Magisches Dreieck der Projektziele

## Leistung/Qualität

Welche konkreten Ergebnisse sollen erreicht werden?

Welche Qualität sollen diese Ergebnisse aufweisen?

Projektumfang und –inhalte?



+ soziale Ziele

+ Nicht-Ziele

## Kosten/Budget

Wie hoch ist das Projektbudget?

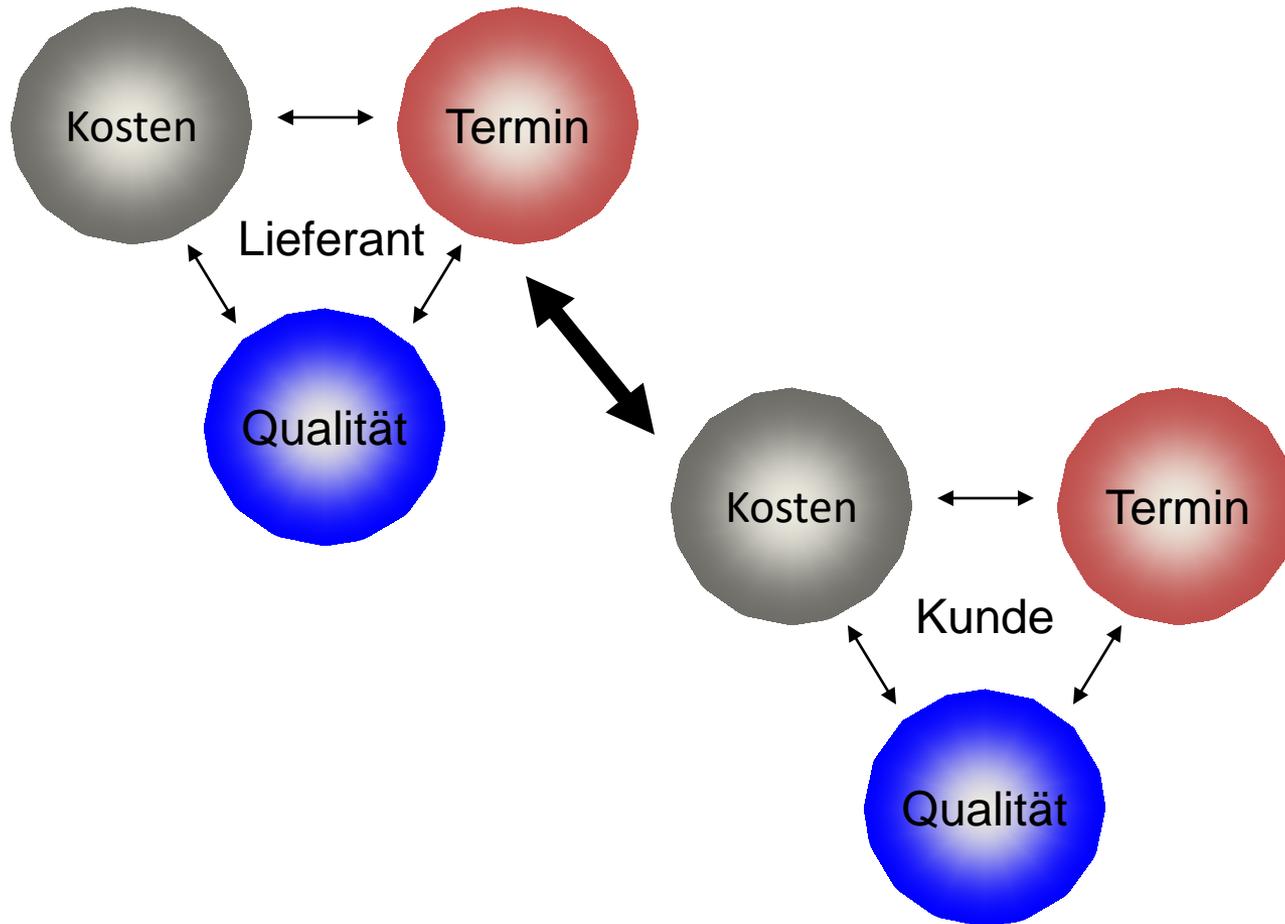
Welche Personal- und Zeitressourcen stehen zur Verfügung?

## Zeit/Termin

Wann müssen die Ergebnisse spätestens vorliegen?

Welche Meilensteine sind einzuhalten?

# Zielkonflikte: Auftraggeber ⚡ Auftragnehmer



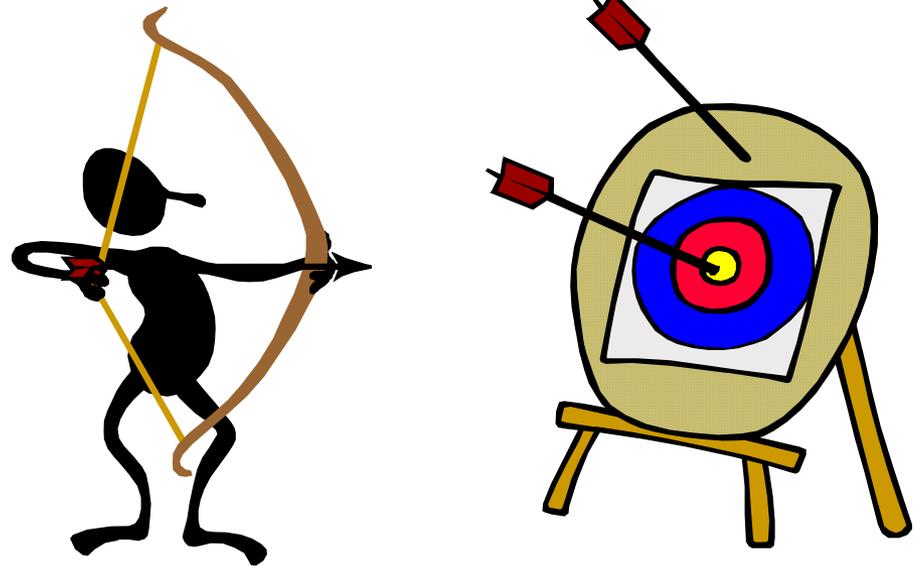
# Zieldefinition

**Projektziel ist es, bis Oktober 2016 ein Haus zu bauen.**



# Projektziele sollten möglichst...

- **verständlich,**
- **messbar,**
- **kontrollierbar,**
- **zeitgebunden und**
- **erreichbar sein.**



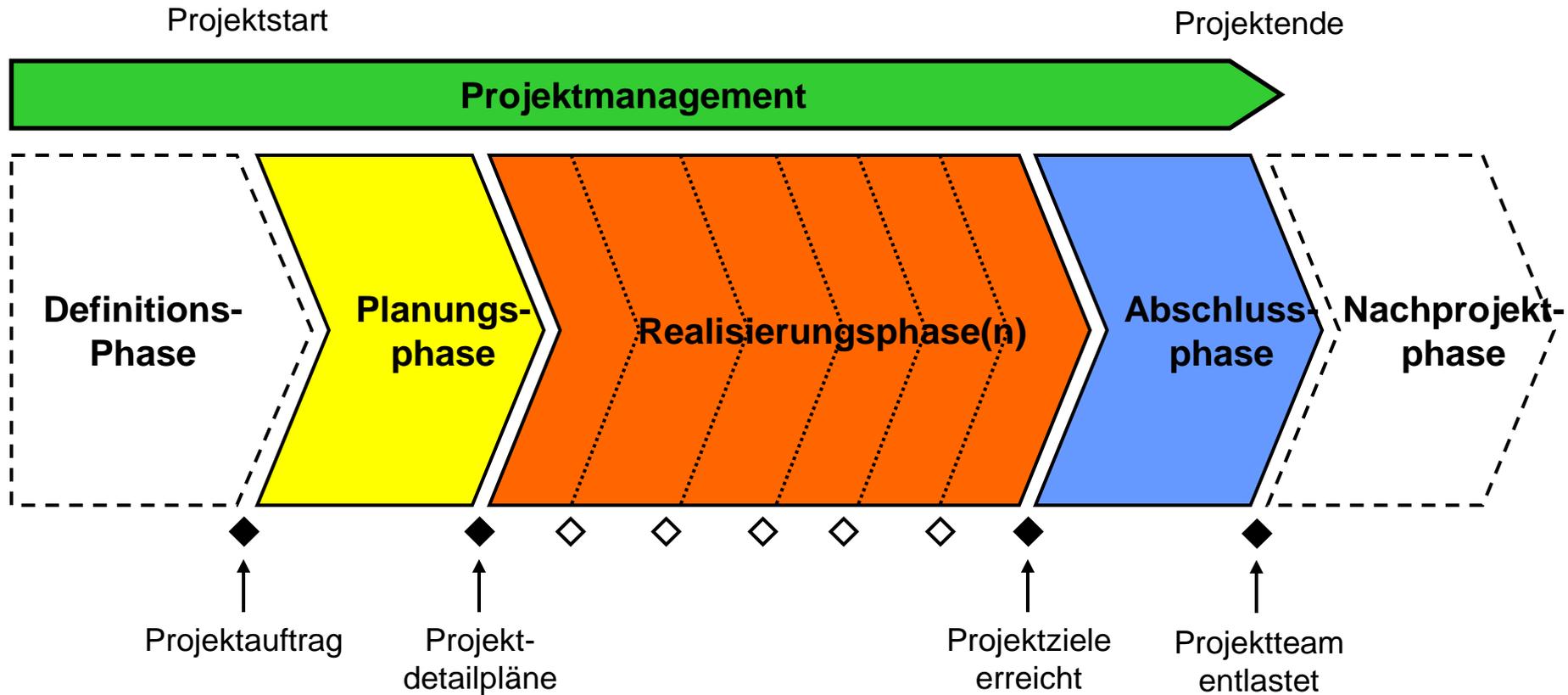
# Agenda

1. Projekt - Definition
2. Projektmanagement
3. Projektziele
- 4. Projektphasen**
5. Menschen im Projekt

# Phasen des Projektmanagements

- Definitionsphase
- Planungsphase
- Durchführungsphase/Realisierungsphase
- Abschlussphase

# Typischer Projekttablauf



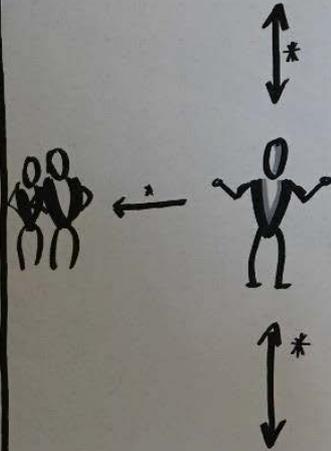
# Definitionsphase

- Analyse des Problems
- Entscheidung zur Durchführung
- Projektauftrag
- Projektorganisation  
(insbes. bei größeren Projekten)

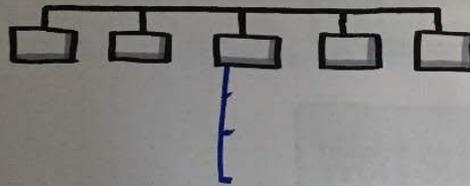
# Rollen im Projekt

Lenkungsausschuss  
Auftraggeber (i.e.)

Kommunikation,  $\Phi/E$   
Strategie, (Änderungen)  
Projektannahme



Zielerreichung  $\Delta$   
\* Kommunikation  
Management, Eskalation  
Führung, Entscheidung (operativ)



Umsetzung  
Kommunikation  
Eskalation

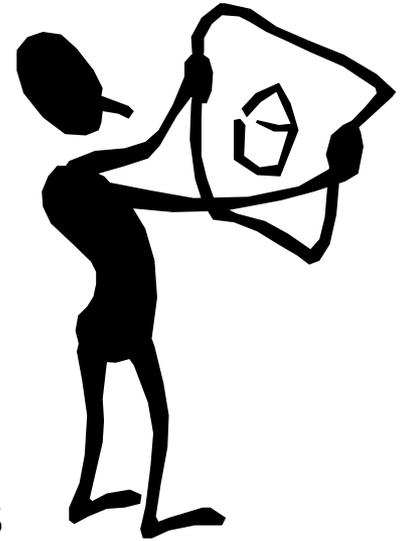
Strategische  
Projekt-  
entscheider

Projektleiter

Projektteam

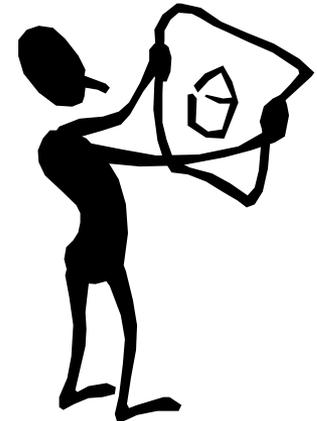
# Projektauftrag

- Projektname, Projektnummer oder Aktenzahl
- Projektbeginn und -ende
- Projektziele, Nicht-Projektziele
- Beschreibung des Ist-Standes
- Mitglieder eines allfälligen Lenkungsausschusses
- Projektleiter und Projektteam
- Hauptaufgaben, Projektphasen
- geplante interne Projektkosten (z.B. Personalaufwand)
- geplante externe Projektkosten (z.B. Beratungskosten, Materialkosten)
- sonstige Ressourcen
- Unterschrift des Auftraggebers und des Projektleiters

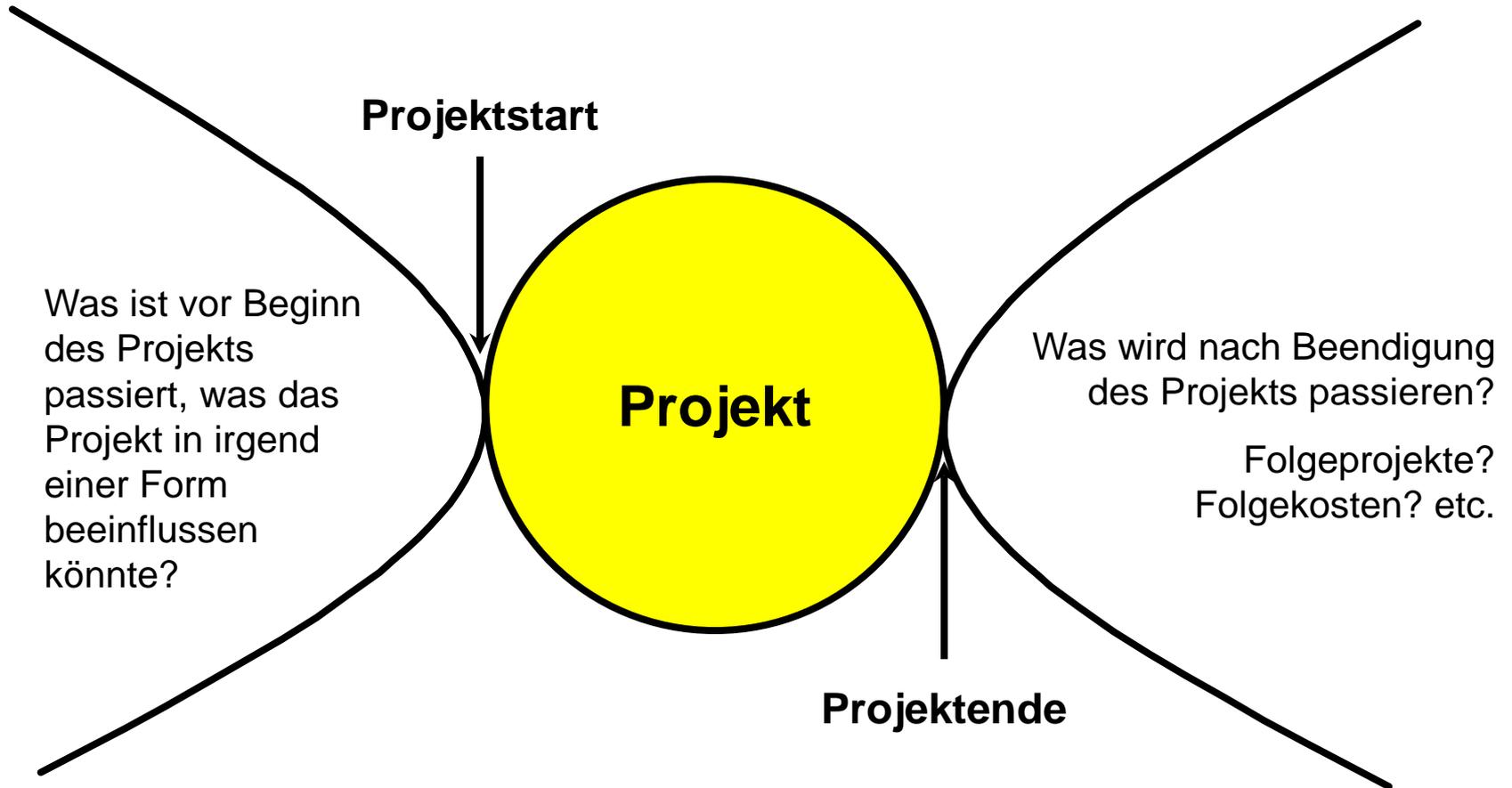


# Kontextanalyse / Umfeldanalyse

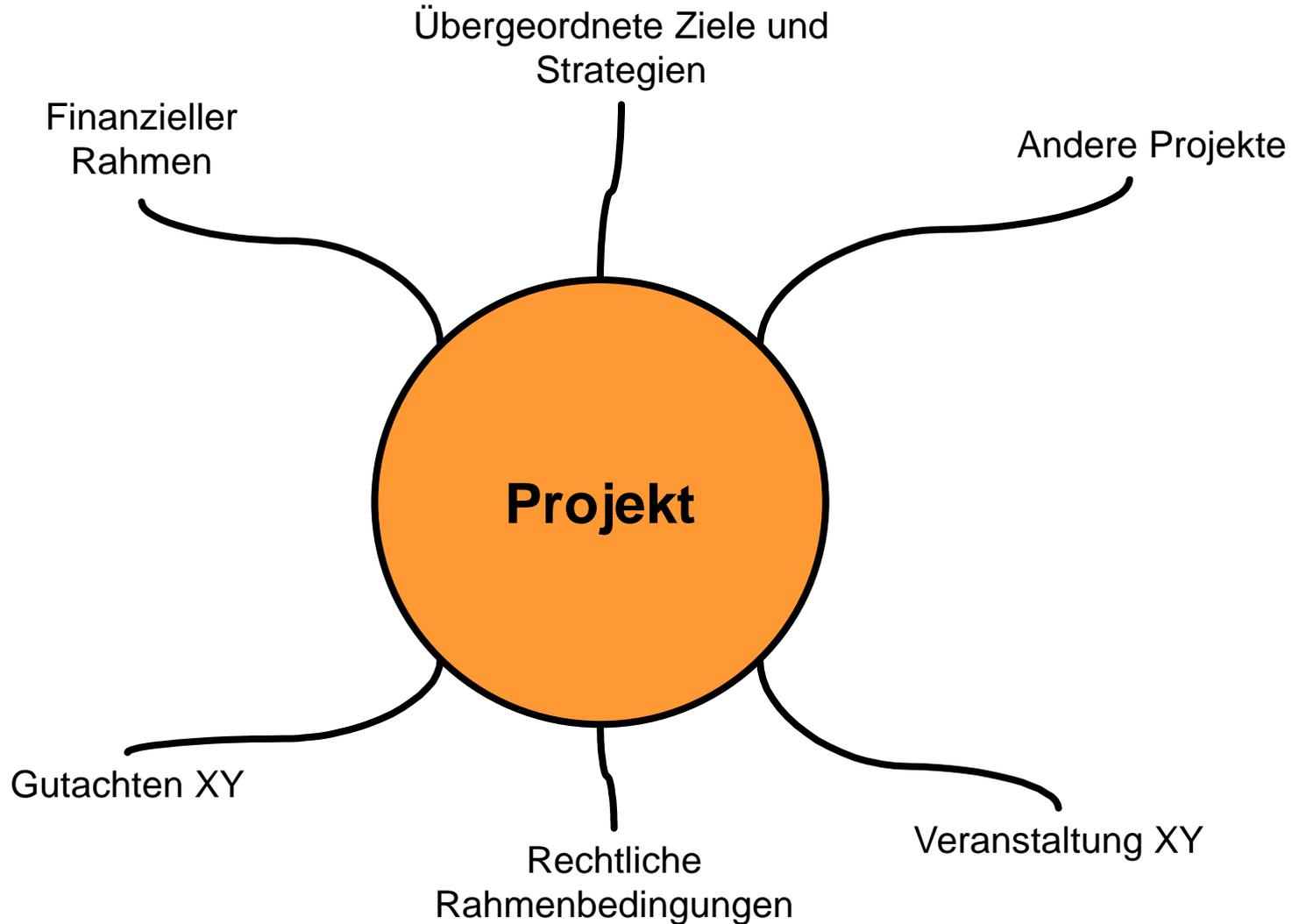
- **zeitlich**  
Was ist vor dem Projekt passiert? Was passiert nachher?
- **sachlich**  
Welche sachlichen Faktoren beeinflussen das Projekt?
- **sozial**  
Welche Personen / Personengruppen beeinflussen das Projekt? Welche Anspruchsgruppen hat das Projekt?



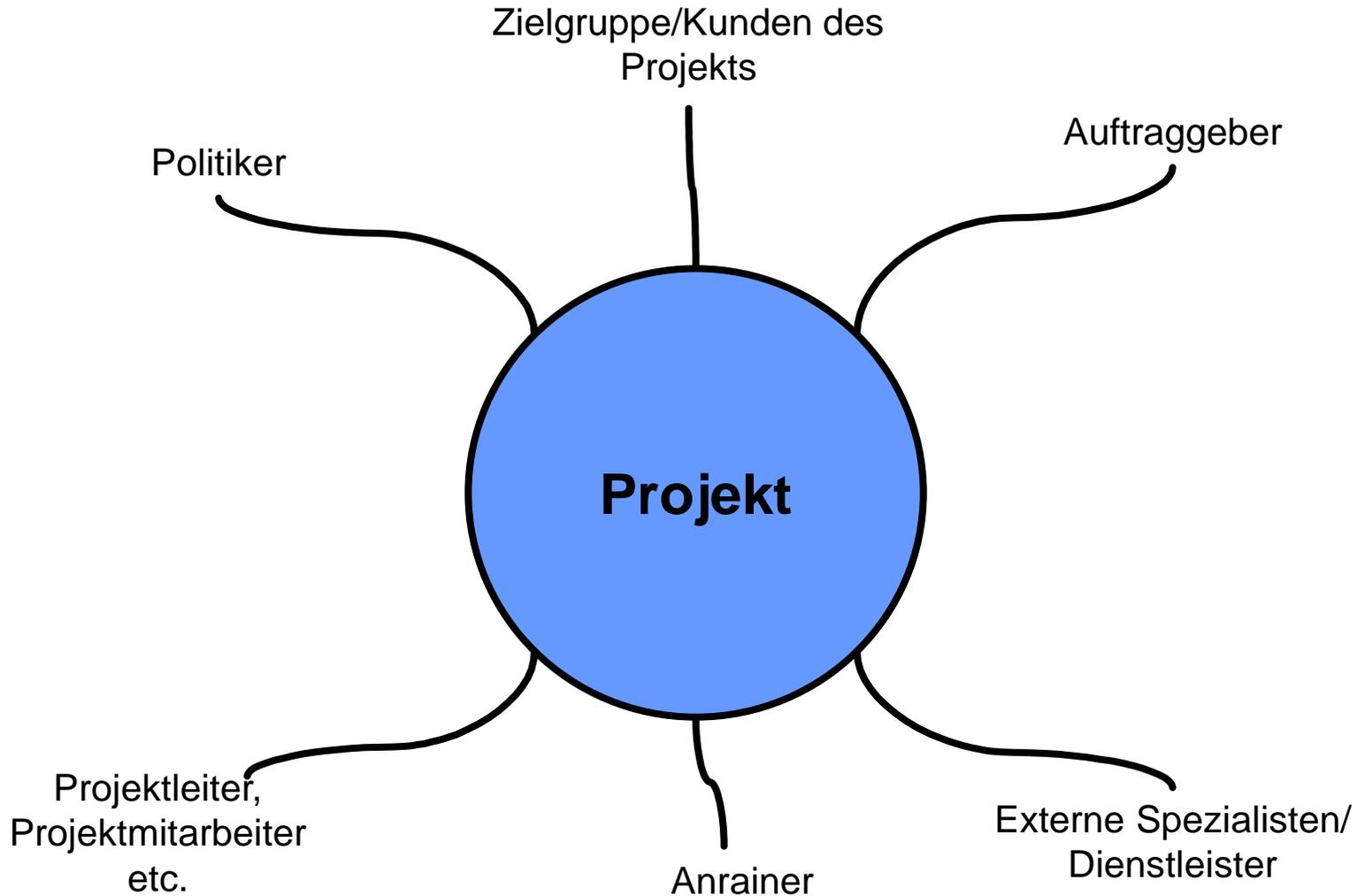
# Zeitliches Projektumfeld



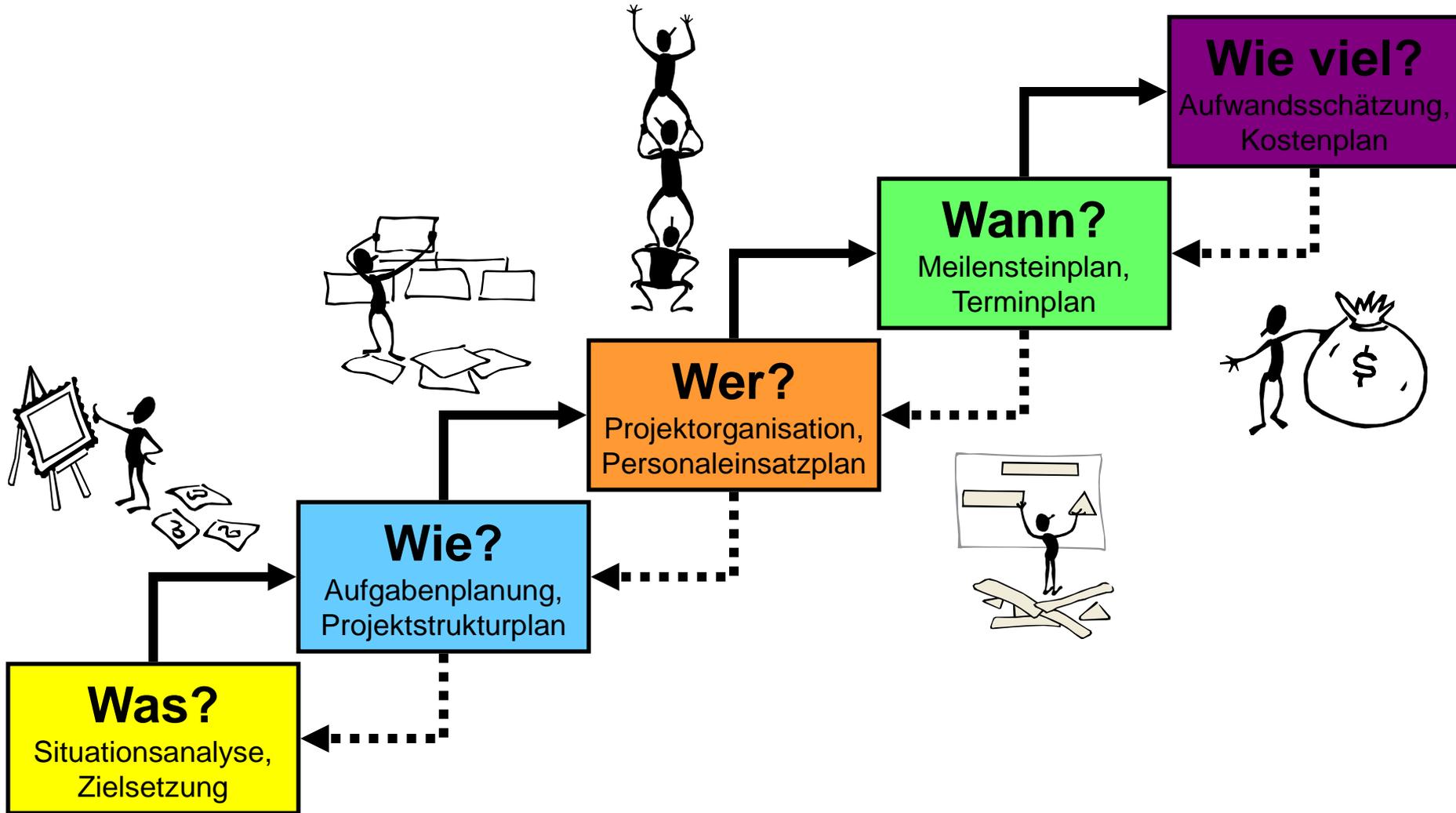
# Sachliches Projektumfeld



# Soziales Projektumfeld



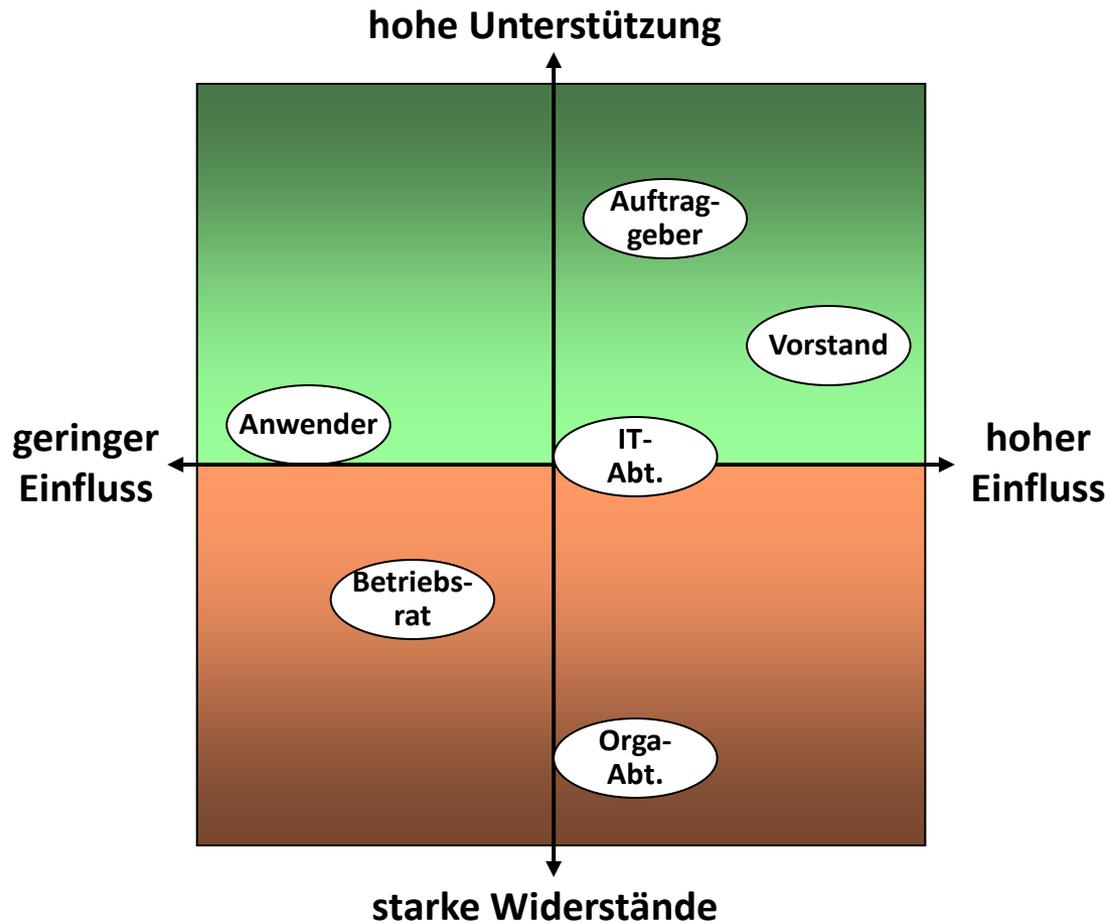
# Kernfragen im Projektmanagement



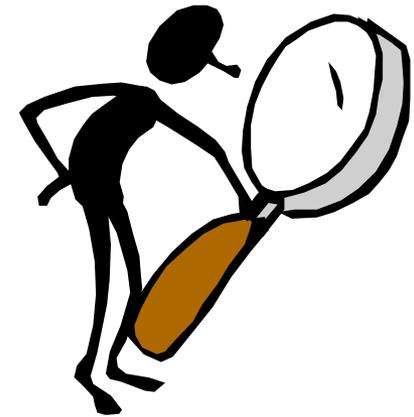
# Stakeholderanalyse

- Die Stakeholder des Projektes sind Einzelpersonen oder Organisationen, die aktiv am Projekt beteiligt sind oder deren Interessen durch die Durchführung oder den Abschluss des Projektes eventuell positiv oder negativ beeinflusst werden; sie können auch Einfluss auf das Projekt oder seine Ergebnisse ausüben
  
- Die Analyse der Stakeholder erfolgt in drei Schritten:
  1. Betroffenheit durch das Projekt / Interesse am Projekt: Was ändert sich für den Stakeholder durch das Projekt?
  2. Macht / Einfluss: Wie groß ist der direkte/indirekte Einfluss auf das Projekt?
  3. Reaktion: Mit welchen Reaktionen (positiv/negativ/neutral) ist zu rechnen? Ist mit Ablehnung/Widerständen zu rechnen?

# Stakeholder-Portfolio



# Situationsanalyse



## ➤ **Brainstorming Diskussion im Team**

- Welche(n) Auslöser gibt es für das Projekt?
- Wodurch ist die Ausgangssituation gekennzeichnet?
- Welche Schwachstellen und Probleme bestehen derzeit?
- In welchen Bereichen bestehen Entwicklungsmöglichkeiten?
- Gibt es positive Aspekte der aktuellen Situation, auf denen man aufbauen kann?
- Wo besteht Optimierungsbedarf?

## ➤ **Ursache-Wirkungs-Analyse**

- Welche Probleme (Wirkungen) kennzeichnen die aktuelle Situation?
- Wo liegen mögliche Ursachen hierfür?

# Risikoanalyse

1

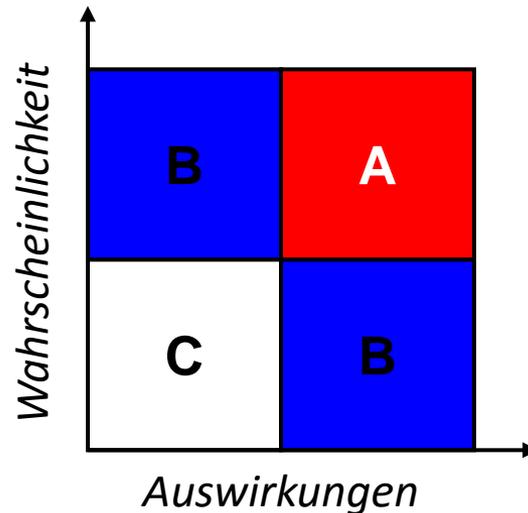
## Risiken identifizieren

- Erfahrungswerte
- Gruppendiskussion
- Brainstorming
- Kontextanalyse
- ...



2

## Risiken bewerten



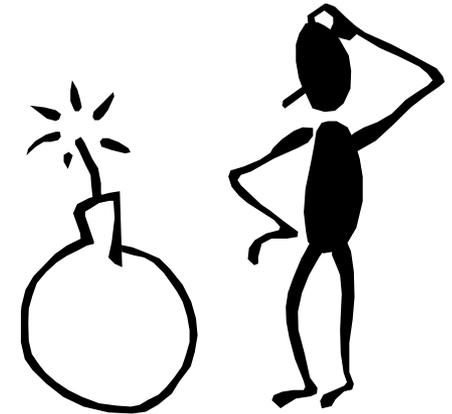
3

## Gegenmaßnahmen

- Risiko vermindern
- Risiko vermeiden
- Risiko versichern
- Auftraggeber informieren
- ...

# Risikoarten

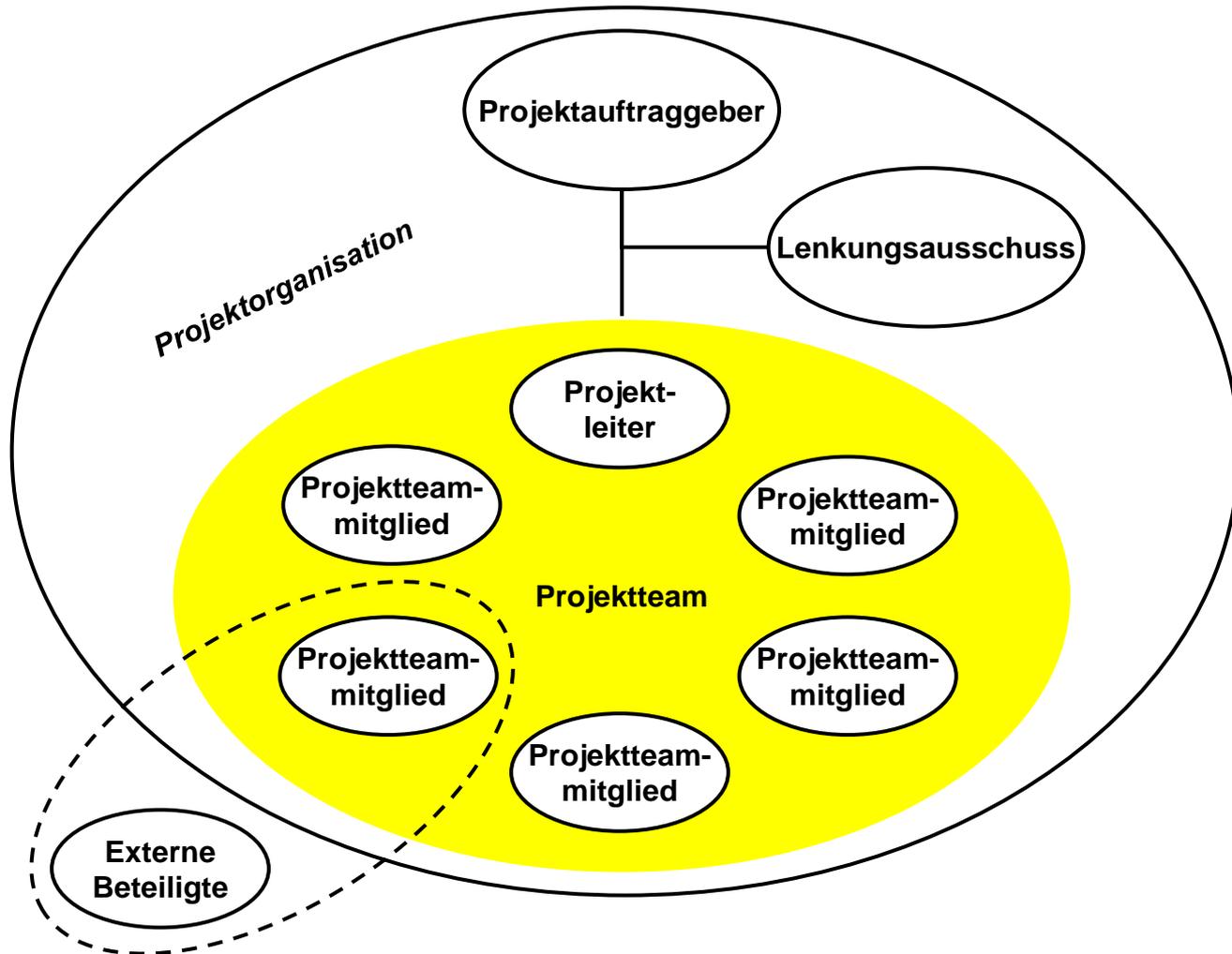
- **Akzeptanzrisiken**  
Lösung wird von Betroffenen abgelehnt
- **Qualitätsrisiken**  
Ergebnis entspricht nicht der geforderten Qualität
- **Auslastungsrisiken**  
Personalressourcen sind nicht in ausreichendem Maße verfügbar (z.B. zeitliche Überlastung, Krankheit, vorrangige Liniendarbeit)
- **Kostenrisiken**  
Projektbudget reicht nicht aus
- **Terminrisiken**  
Terminvorgaben können nicht gehalten werden



Entscheidung zur Durchführung

**Go or No Go!!**

# Projektorganisation



# Projektteam

- Erfahrung der Projektmitglieder
- Qualifikation der Teammitglieder
- Spezialisten/Experten
- richtige Zusammensetzung der Teammitglieder
- Motivation
- Verfügbarkeit

# Zusammensetzung der Projektmitglieder

## → Aufgaben des Projektleiters:

- Projektplanung
- Projektsteuerung
- Projektmitarbeit
- Projektkontrolle

## → Erwartungen an den Projektleiter:

- Zielorientierung
- Entscheidungsfähigkeit
- Fachwissen
- Soziale Kompetenz
- Flexibilität
- Souveränität

# Kick-Off-Meeting

- Projektgruppenvorstellung
- Projekterläuterung
- Projektbedeutung
- Besichtigungen

- Sinn:**
- der gleiche Informationsstand für alle Projektbeteiligte
  - Austausch der Erwartungen
  - Verteilung der ersten Aufgaben

# Planungsphase

- Der Anteil der Planungsphase beträgt ca.25% am Gesamtaufwand
- Einbeziehung des Teams in die Planung
- Schafft Grundlagen für Projektdurchführung
- Vorstellungskraft (worst-case-Szenario)
- Details zur zeitlichen und kapazitätsmäßigen Planung des Projekts

# Aufgaben der Planungsphase

## **Identifikation der Arbeitspakete**

- Generierung der Teilaufgaben

## **Erstellung des Projektstrukturplans**

- dient der Komplexitätsbewältigung

- Ergebnis der strukturellen Analyse eines Projekts (top down)

- Zerlegung in stufenweise Teilaufgaben

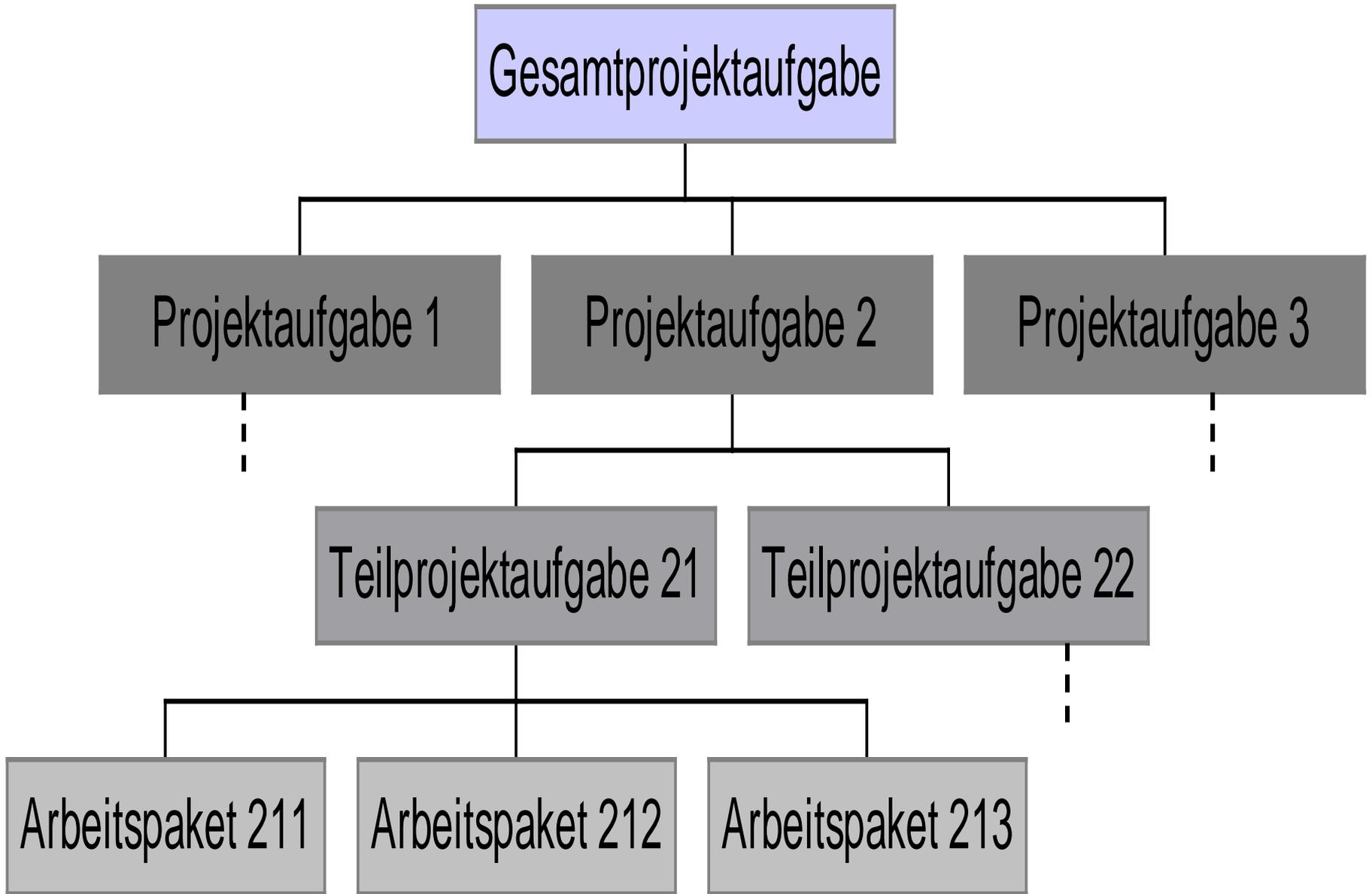
- stellt den Aufgabenbaum eines Projekts

- Abbildung übernächste Folie

# Projektstrukturplan (PSP)

- zentrales Planungsinstrument im Projektmanagement
- beantwortet Frage nach dem „WIE“ im Projekt
- Strukturierung in mehrere Ebenen
  - Projekttitel
    - Teilaufgaben (TA)
    - Arbeitspakete (AP)





# Projektablaufplanung und Terminplanung

→zielorientierte, systematische und detaillierte Planung

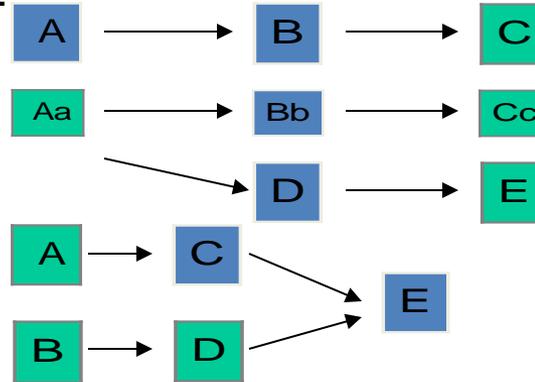
-einzelne Vorgänge festlegen

Folge

Parallele

Verzweigung

Zusammenführung



genaue Terminierung

Projekttermine

Pufferzeiten

Kritischer Pfad

Kapazitäts-, Ressourcen-, Kosten-, Qualitätsplanung

# Kosten- und Ressourcenplan

- Überarbeitung der **Aufwandsschätzung** des Projektauftrags:  
*„Ergeben sich aus dem detaillierten PSP weitere Aufwände, die bisher nicht geplant waren?“*
- **interne Personalkosten**: Stundenaufwand mit jeweiligen Stundensätzen multiplizieren
- **externe Projektkosten** je Arbeitspaket bzw. in Summe
  - Beratungskosten
  - externe Dienstleistungen
  - Veranstaltungskosten
  - Materialkosten
  - Reisekosten
  - Druckkosten
  - Sonstige Kosten



# Erfolgsfaktor Kommunikationsplan

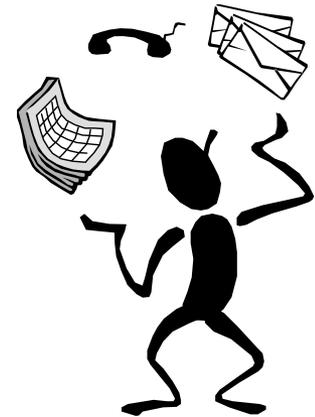
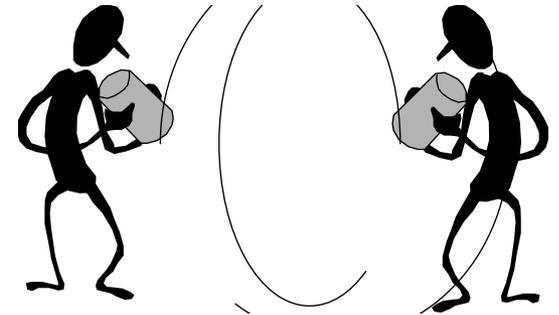
***„Die Projektkommunikation (auch Projektmarketing) bestimmt in hohem Maße über Erfolg oder Misserfolg eines Projekts.“***

**Wann wird was von wem wie an wen kommuniziert?**

# Ein Kommunikationsplan regelt...

- **wer** (Anspruchsgruppen),
- **wann** (Zeitpunkt, Rhythmus)
- **welche** Informationen (Inhalt),
- in **welcher Form** (Medium)

erhalten soll.



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Fragen bitte gern auch im Nachgang per Email.

[mt@beratung-thiede.de](mailto:mt@beratung-thiede.de)

BERATUNG  
THIEDE

