

Webinarreihe FKT  
(Betriebs-)Wirtschaftliche Grundlagen im  
Krankenhaus

Projektmanagement  
Fortsetzung

Dr. Moritz Thiede

13. Juli 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)

# Projektkriterien

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

# 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

# Agenda

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



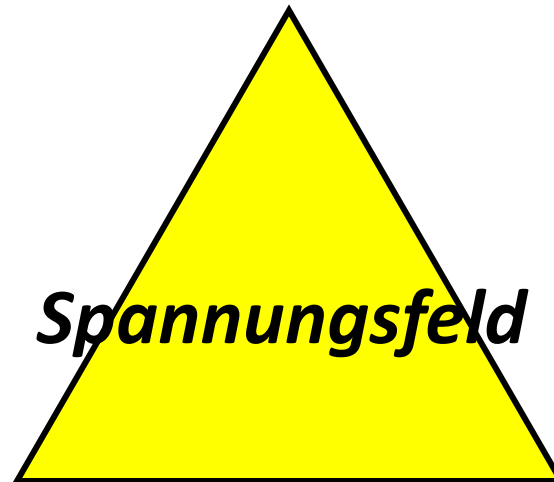
# Magisches Dreieck der Projektziele

## 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?

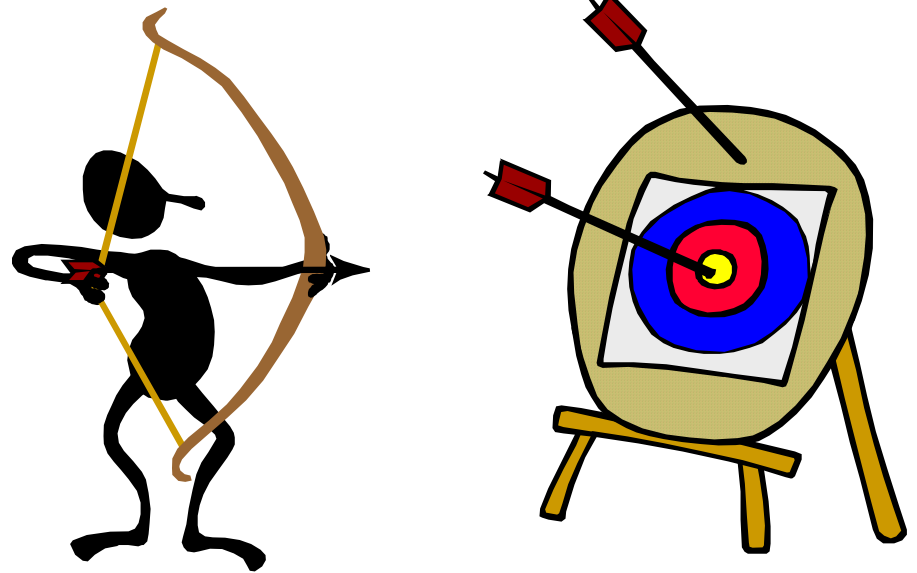
## Zeit/Termin

Wann müssen die Ergebnisse spätestens vorliegen?

Welche Meilensteine sind einzuhalten?

# Projektziele sollten möglichst...

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



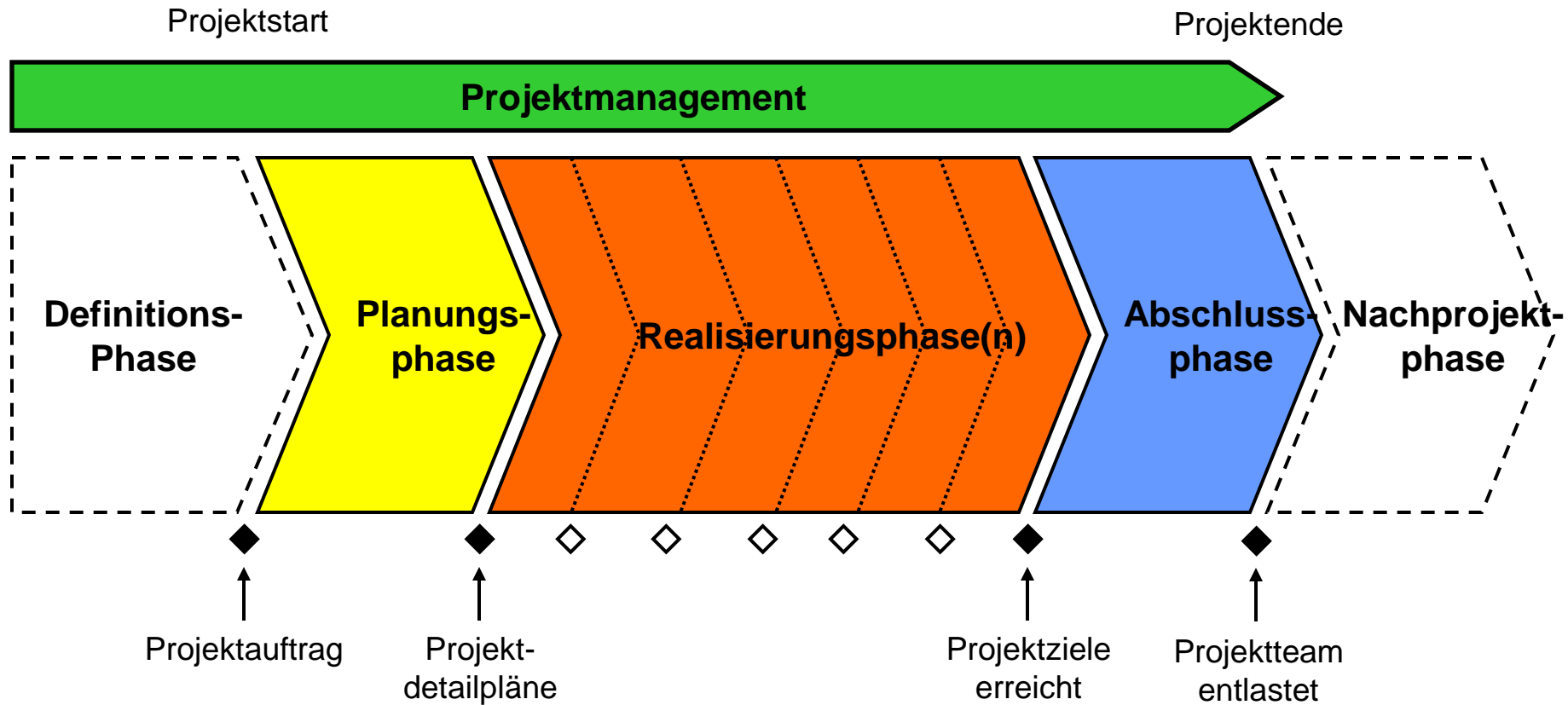
# Agenda

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

# Phasen des Projektmanagements

- Definitionsphase
- Planungsphase
- Durchführungsphase/Realisierungsphase
- Abschlussphase

# Typischer Projektablauf



# Definitionsphase

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

# 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

# Projektdurchführungsphase

→ Umsetzung der Projektplanung

## Aufgaben:

- Projektsteuerung = Steuerung der Projektrealisation
- Projektcontrolling = Reaktion auf Änderungen/Analyse
- Dokumentation = aktuelle/relevante Informationen



# Projektsteuerung

## **Team- und Gruppenleitersitzungen:**

- Informationsaustausch
- Probleme identifizieren und lösen
- Verteilung der Arbeitspakete
- Motivation: Identifikation, Akzeptanz des PL, Spaß

Beteiligung an der Planung

# Projektcontrolling

Leitfragen: Effektivität & Effizienz

- Termin- & Ablaufcontrolling (Zeiteinhaltung)
- Kostencontrolling (Budgetüberwachung)
- Ergebniscontrolling (Qualitätssicherung)
  
- **Entspricht dem magischen Dreieck**

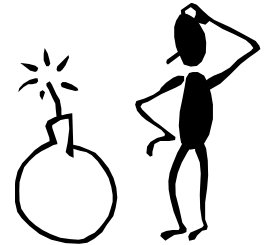
# Instrumente Projektcontrolling

- Projektstrukturplan mit Verantwortlichkeiten
- Balkenplan mit Verantwortlichkeiten
- Aufgabenlisten / To-Do-Listen
- Sitzungsprotokolle mit Aufgaben
- Rollenbeschreibung
- Funktionendiagramm



# Controlling-Maßnahmen

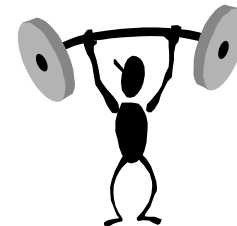
- **Leistungsfortschritt zu gering**
  - höherer Ressourceneinsatz, zusätzliche ProjektmitarbeiterInnen
  - Wechsel Teammitglieder
  - Intensivierung Leistungsfortschrittsmessung



- **Terminüberschreitung / Zeitdruck**
  - höherer Ressourceneinsatz, zusätzliche ProjektmitarbeiterInnen
  - Zukauf weiterer Ressourcen
  - paralleles Arbeiten (soweit möglich)
  - nicht wertschöpfende Tätigkeiten minimieren



- **Kostenüberschreitung**
  - Intensivierung Kostenkontrolle
  - frühzeitige Kommunikation an den Auftraggeber
  - Beantragung Budgeterhöhung
  - Qualität auf das unbedingt Nötige beschränken
  - nicht wertschöpfende Tätigkeiten minimieren

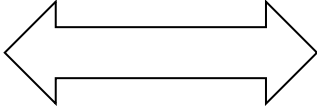


# Projektdokumentation

## Aufgaben:

- Sammlung/Bereitstellung von Informationen über das Projekt, den Projektverlauf für Projektbeteiligte
- Sammlung von Projektinformationen als Erfahrung für zukünftige Projekte
- Bereitstellung von Informationen über Projektergebnisse nach Projektende

# Abschlussphase

- Projekterfolg  Projektmisserfolg
- Projektabschlussbericht
- Moderation der Projektergebnisse
- Auflösung des Projektes
- Ggf. Reintegration der Mitarbeiter
- Einführung und Verwendung der Projektergebnisse
- Dokumentation des Gesamtprojekts

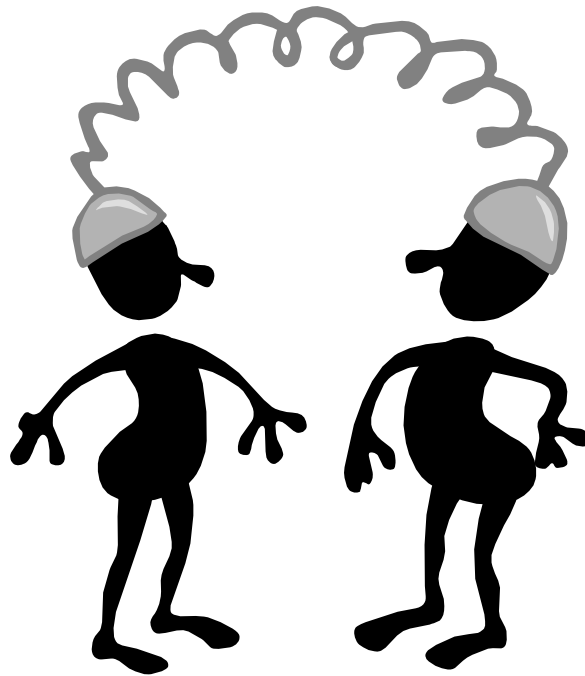
| Phase/Produkt      | Dokument  |
|--------------------|---|
| Definitionsphase   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problembeschreibung/-analyse</li> <li>• Projektantrag</li> <li>• Vorstudie</li> </ul>        |
| Planungsphase      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektstruktur-/ablaufplan</li> <li>• Termin-,Kosten-,Qualitäts-, Kapazitätsplan</li> </ul> |
| Durchführungsphase | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitzungsprotokolle</li> <li>• Status- &amp; Sonderberichte</li> </ul>                        |
| Abschlussphase     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation</li> <li>• Abschlußbericht</li> </ul>   |
| Produkt            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktdokumentation</li> <li>• Schulungsunterlagen</li> </ul>                               |
| Support            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• FAQ</li> <li>• Manual</li> <li>• Wartung</li> </ul>  |

# Agenda

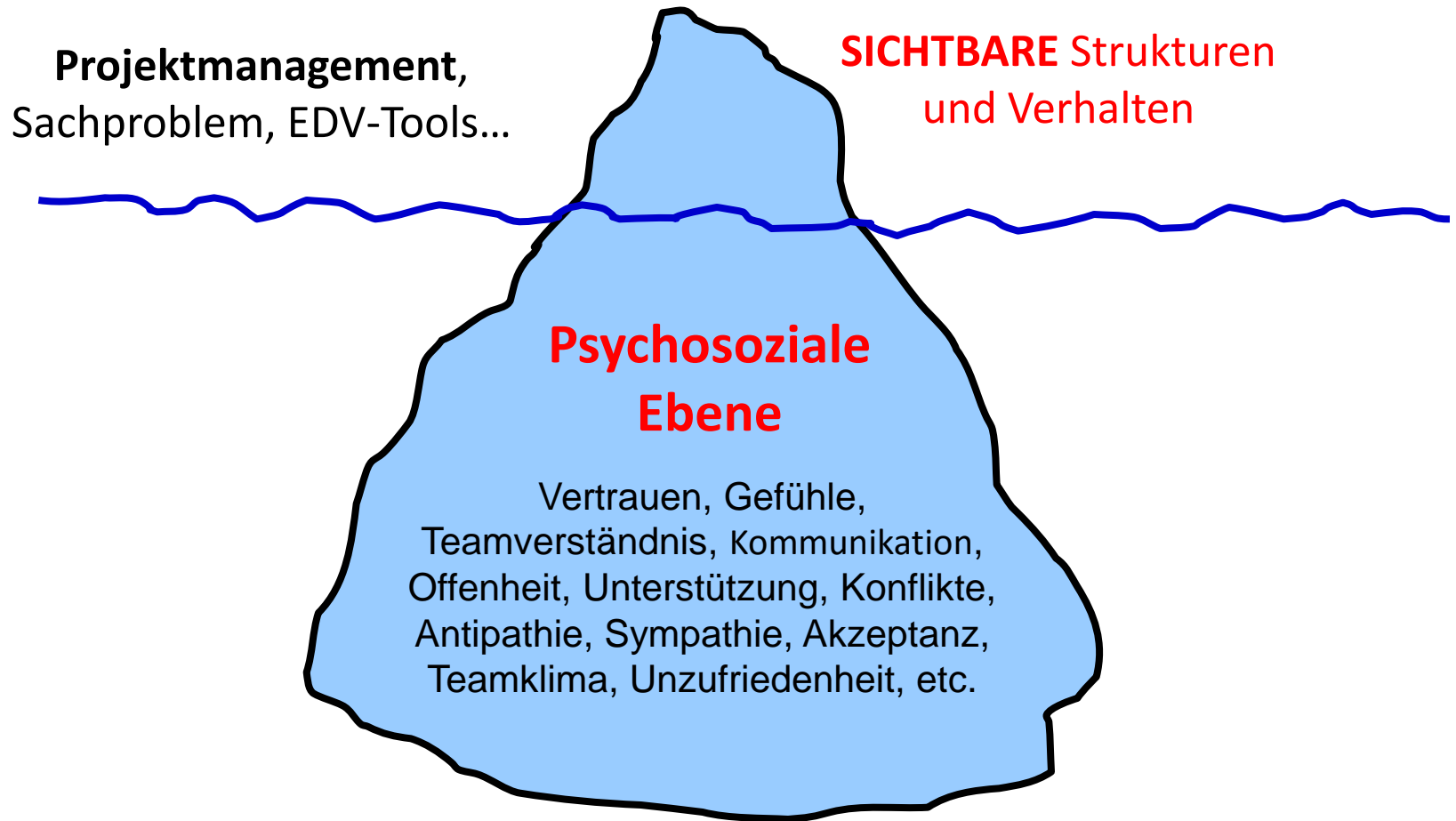
1. Projekt - Definition
2. Projektmanagement
3. Projektziele
4. Projektphasen
5. **Menschen im Projekt**



# Menschen im Projekt



# Eisbergmodell



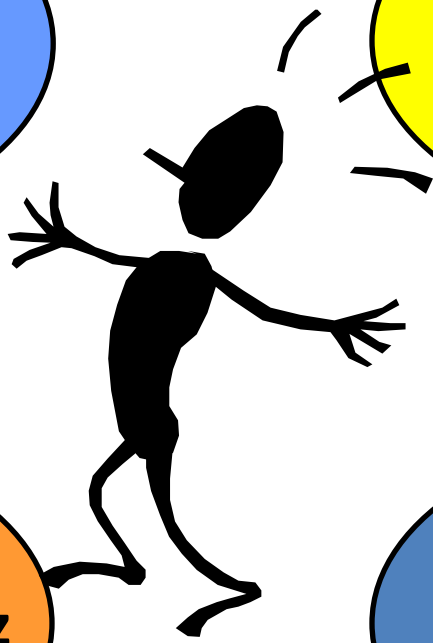
# Anforderungen ProjektleiterIn

**Sozialkompetenz**

**Führungskompetenz**

**Methodenkompetenz**

**Fachkompetenz**



# Aufgaben ProjektleiterIn



➤ leiten, führen

➤ planen

➤ steuern, kontrollieren

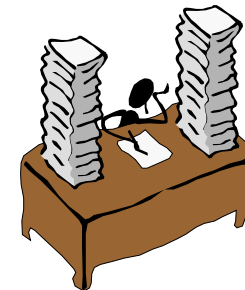
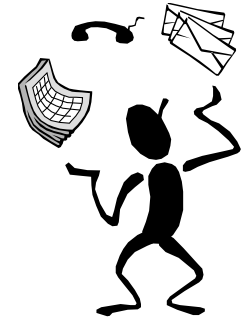
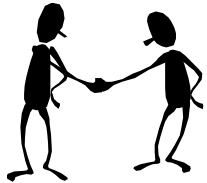
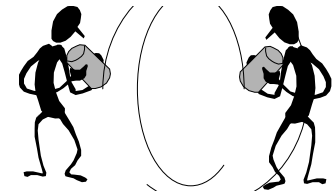
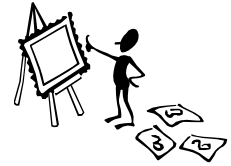
➤ entscheiden

➤ koordinieren

➤ dokumentieren

➤ informieren, kommunizieren

➤ motivieren



### Der „perfekte“ Projektleiter

#### Teamfähig

- Tendenziell extrovertiert
- Rollenflexibel
- Lobt andere

#### Durchsetzungsfähig

- Kann überzeugen
- Zielorientiert
- Belohnungs-/Bestrafungsmacht

#### Frustrationstoleranz

- Ausdauer und Beständigkeit
- Kann Misserfolg aushalten

#### Handlungsorientierung

- Risikobereitschaft
- Motivation, Energie, Tatendrang
- Stressresistent

#### Generalist

- Breites Interessenspektrum
- Projektdenken
- Mut zu neuen Alternativen

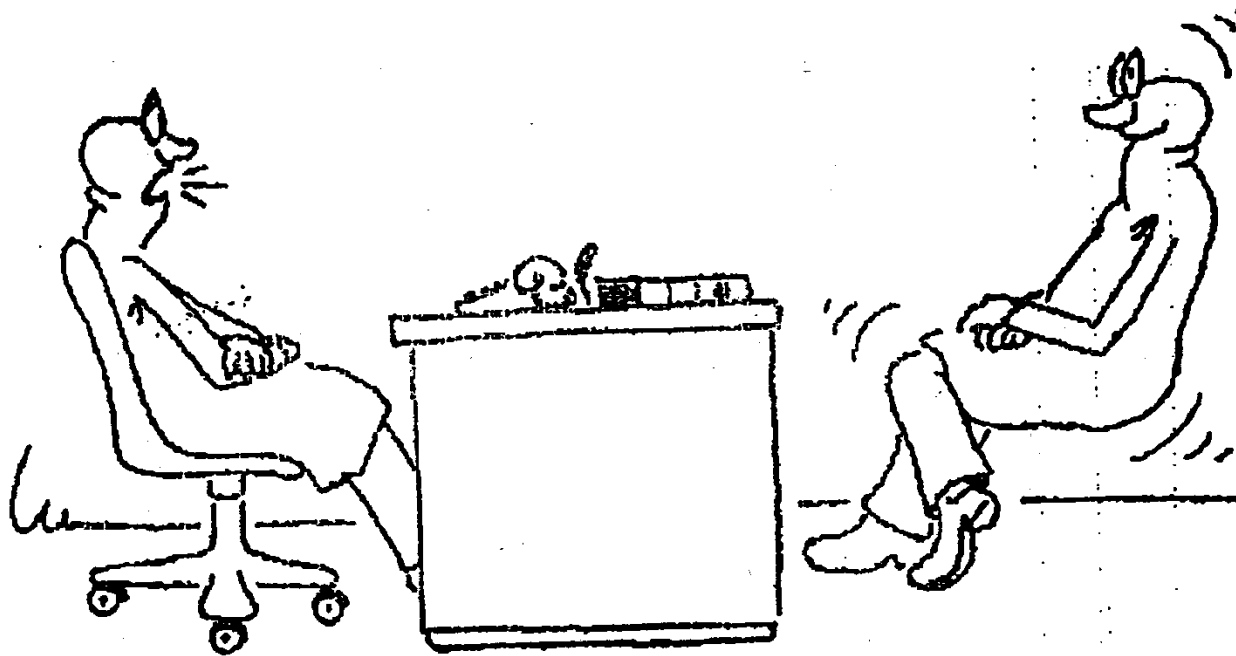
#### Positives Selbstvertrauen

- Nicht autoritätsgläubig
- Erfolgszuversichtlich

#### Vernetztes Denken

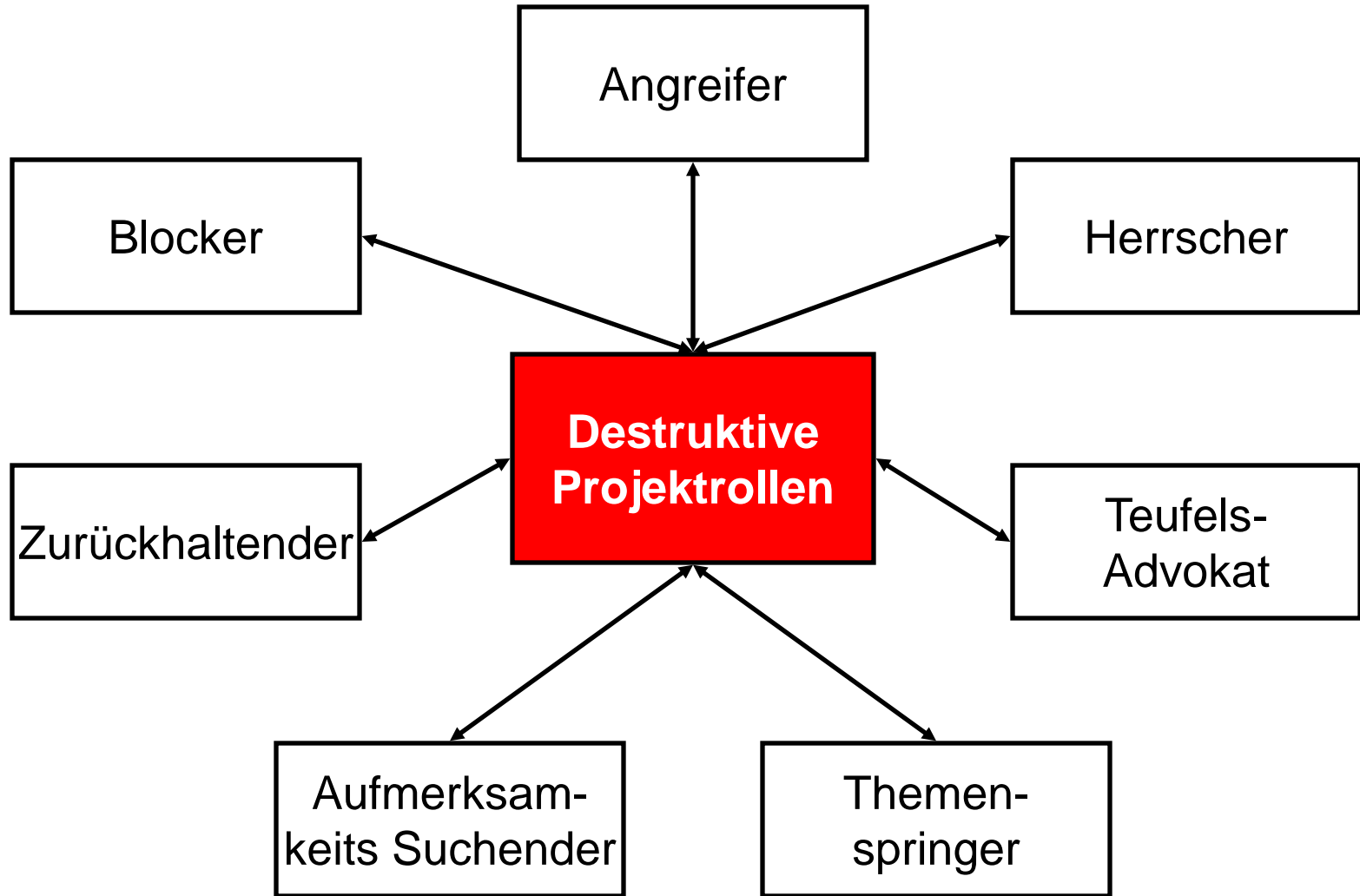
- Kann (in)direkte Konsequenzen erkennen
- Zusammenhänge erkennen



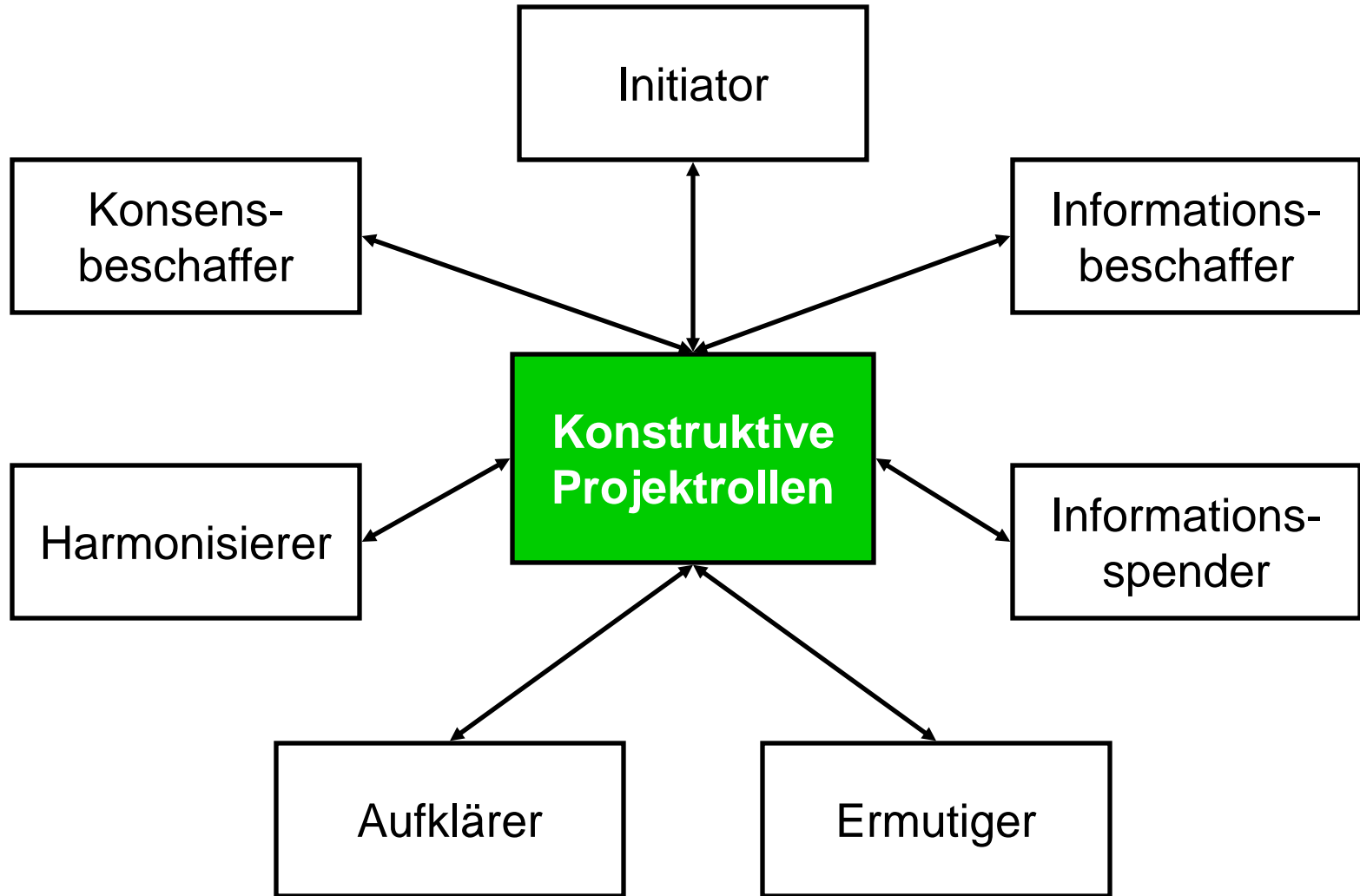


**„Ich will es einmal etwas überspitzt sagen: Wir brauchen einen Projektleiter, der Wunder vollbringt“**

# Destruktive Projektrollen



# Konstruktive Projektrollen



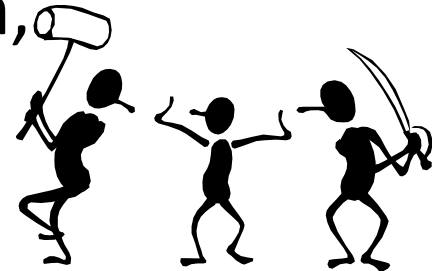


# Teamarbeit

Teams bestehen aus Menschen, die...



- unterschiedliche Vorkenntnisse besitzen,
- unterschiedliche Fachsprachen sprechen,
- von ihrer betrieblichen Stellung her unterschiedliche Positionen einnehmen,
- unterschiedliche Prioritäten setzen,
- unterschiedliche Interessen verfolgen.



# Teamentwicklung

Ein gutes Team formiert sich im Zuge eines Teamentwicklungsprozesses.

## Phasenabfolge:

- Forming (Orientierungsphase)  
Die Mitarbeiter suchen bzw. erhalten ihre Aufgabe, Rolle und Verantwortlichkeit im Team.
- Storming (Konfliktphase)  
Konflikte und Auseinandersetzungen auf Sach- und Beziehungsebene treten zutage.
- Norming (Kooperationsphase)  
Aus der Überwindung von Konflikten ergeben sich Normen und anerkannte Verhaltensweisen im Team.
- Performing (Arbeitsphase)  
Zusammenhalt und geklärte Standards führen zu produktiver Leistung.
- Mourning (Abschiedsphase)  
Die Zusammenarbeit wird gemeinsam abgeschlossen.

# Konflikte und Widerstände

## 5 Konfliktarten nach Lomnitz:

### ➤ Sachkonflikte

unterschiedliche Informationsstände, unklare Aufgabenstellung, Diskrepanz zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Mitarbeitern, fehlende Ressourcen, schlechte Planung, falsche Aufgabenverteilung, ...

### ➤ Rollenkonflikte

Rolle = Verhaltensmuster, die von einer Position erwartet werden

Formelle Rollen werden durch Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz bestimmt. Informelle Rollen ergeben sich durch die Arbeit in der Gruppe: Integrator, Meinungsmacher, informelle Führer, Vermittler,...

Rollenkonflikte entstehen, wenn die Rolle nicht akzeptiert wird. Sie können auch durch das Spannungsfeld zwischen Linie und Projekt entstehen.

# Konflikte und Widerstände

## ➤ Prozedurenkonflikte

Sie entstehen durch falsche Vorgehensweisen, z.B. wird ein Mitarbeiter, eine Abteilung oder der Betriebsrat nicht frühzeitig informiert oder involviert, oder es werden Abstimmungen versäumt.

## ➤ Beziehungskonflikte

Autoritätskonflikte, Machtkonflikte, Rivalitäten, Aversionen, unterschiedliche persönliche Zielsetzungen, ...

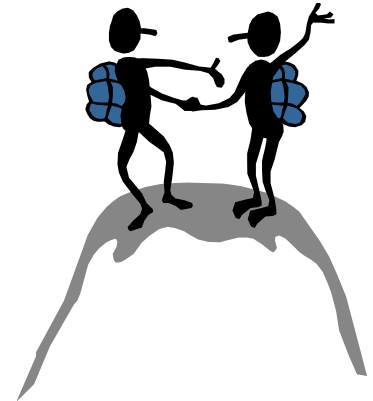
Sie können ihre eigentliche Ursache auch in Sach-, Rollen oder Prozedurenkonflikte haben.

## ➤ Wertekonflikte

Sie entstehen im Spannungsfeld zwischen beruflichen Anforderungen einerseits und persönlichen, ethischen Wertvorstellungen andererseits.

# Teamarbeit erfolgreich gestalten

- Mitverantwortung fördern und fordern
- Spielregeln der Zusammenarbeit definieren
- Konflikte offen ansprechen
- Klärung der Zuständigkeiten / Verantwortlichkeiten
- Kommunikation anregen
- Risiken vorhersehen und frühzeitig lösen



# Projektfallen

aus: *Tumuscheit, Klaus D.*: Überleben im Projekt.

10 Projektfallen und wie man sie umgeht.

S.a. <http://www.tumuscheit.de/publikationen/>

## 1. Die Optimismusfalle

*Gefahr*: Die Beteiligten geben aus der Begeisterung heraus zu optimistische Aufwands- und Zieleinschätzungen ab

*Abhilfe*: Moderation (Engagement ja, Optimismus nein), Realisten einbeziehen, Referenzprojekte prüfen, Tests durchführen, Schätzungen mit optimistischer, realistischer, pessimistischer Schätzung vorlegen, externe Berater und Lieferanten als Optimisten betrachten

## 2. Die Entscheidungs-Arthrose

*Gefahr:* „arthritische“ Entscheidungswege, Bürokratie, Entscheider sind nicht da oder verzögern die Entscheidung

*Abhilfe:* Kommunikation nach oben, Stellvertreterregelungen, Erarbeitung größerer Entscheidungsspielräume, Verbesserung der Entscheidungsvorbereitung (klare, kurze Darstellung, relevante Daten, Alternativen mit Konsequenzen)

## 3. Der Tyrannosaurus-Effekt

*Gefahr:* Die Führung regiert hinein

*Abhilfe:* Aufzeigen der Konsequenzen, Dokumentieren

#### 4. Die Sozialkompetenzfalle

*Gefahr:* Projekte werden nicht durch Sachprobleme sondern durch menschliche Probleme aufgehalten.

*Abhilfe:* Erwartungen klären, Selbständigkeit fördern, Spielregeln vereinbaren, z.B. für Gespräche, Meetings, Präsentationen und deren Vorbereitung, Abstimmungen, Informationswege (Einzelgespräch, Meeting), Sanktionen für Regelverstöße vereinbaren, Lösungsorientierung, ggfs. Konfrontations-Meeting, Selbstreflexion

#### 5. Die Parkplatzfalle

*Gefahr:* Aus der Linie wird ein unbequemer oder unfähiger Mitarbeiter abgestellt.

*Abhilfe:* Fähigkeiten prüfen, Blockaden auflösen, Engagement hervorrufen



## 6. Die Fachexpertenfalle

*Gefahr:* Dominanz des Projektleiters aufgrund von Fachkompetenz

*Abhilfe:* Zurückhaltung, Kompetenz der Teammitglieder einbeziehen, Teammitglieder nicht „von oben herab“ handeln

## 7. Die Querulantenfalle

*Gefahr:* Abwehr des betroffenen Bereichsleiters

*Abhilfe:* Kooperation versuchen, Akzeptanz erzeugen, Betroffene zu Beteiligten machen, Ängste abbauen

## 8. Die Werkzeugfalle

*Gefahr:* falsche Erwartung an Tools, zeitliche Beanspruchung, hohe Kosten

*Abhilfe:* Pragmatischer Umgang

## 9. Sinnlose Sitzungen

*Gefahr:* Zeitverlust, Frustration.

*Abhilfe:* Checkliste: Notwendigkeit, Teilnehmer, Ziel, ...

## 10. Die Ressourcenfalle

*Gefahr:* Es stehen zu wenig Ressourcen zur Verfügung

*Abhilfe:* Transparenz schaffen, Alternativen erarbeiten



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Fragen bitte gern auch im Nachgang per Email.

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

