

Erich Frerichs

Projektmanagement

Impressum

Autor: Erich Frerichs

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

**Redaktion
und Layout:** Center für lebenslanges Lernen C3L, Oldenburg

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2016

Gefördert durch das BMBF, Verbundprojekt „Aufbau berufsbegleitender Studiengänge in den Pflege- und Gesundheitswissenschaften - PuG“, Erprobung Master Erweiterte Pflegepraxis ANP

Oldenburg, August 2016

Erich Frerichs



Qualifikation

Kaufmännische Berufsausbildung und Studium der Sozialwissenschaften an der Georg-August-Universität Göttingen (Diplom-Sozialwirt). Berufsbegleitendes Weiterbildungsstudium „Integrative Einrichtungsgestaltung“ am Institut für Betriebstechnik und angewandte Arbeitswissenschaften an der Universität Bremen (BIBA). Zertifizierter Qualitätsbeauftragter, Qualitätsmanager und Auditor (DGQ). Total Quality Management Assessor und ausgebildeter Validator (E.F.Q.M.). Zertifizierter Projektmanagement-Fachmann und Trainer der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM).

Kompetenzfelder

- Qualitätsmanagement (QM)
- Projektmanagement
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Berufstätigkeit

- 1994 bis 2002: Berater für Betriebliches Gesundheitsmanagement in Festanstellung des AOK-Instituts für Gesundheitsconsulting (AOK Landesdirektion Niedersachsen)
- Seit 2002: Geschäftsbereichsleiter Qualitätsmanagement in Festanstellung der Diakonie-Service-Zentrum Oldenburg GmbH

Nebentätigkeiten

- Seit 2005: Lehrbeauftragter für Qualitätsmanagement an der Hochschule Emden-Leer, Studiengang Gesundheits- und Sozialmanagement (B.A.)
- Seit 2007: Zertifizierungsauditor einer akkreditierten Zertifizierungsstelle für die Verfahren DIN EN ISO 9001 und AZAV
- Seit 2014: Begutachter der Deutschen Akkreditierungsstelle (DAkKS) für Zertifizierungsstellen Managementsysteme gem. DIN SPEC 91020

Kontaktadresse

Erich Frerichs • Diakonie Service-Zentrum Oldenburg GmbH • Geschäftsbereichsleiter Qualitätsmanagement • Kastanienallee 9-11 • 26121 Oldenburg • Tel.: 0441/21001-77 • Mobil: 0162/97 96 416 • E-Mail: erich.frerichs@diakonie-ol.de • www.dso-qm.de

INHALTSVERZEICHNIS

VORBEMERKUNG	6	
EINFÜHRUNG	7	
1	PROJEKT UND PROJEKTMANAGEMENT	12
1.1	Projekt.....	12
1.2	Projektmanagement	13
2	PROJEKTZIEL UND AUFTRAGSKLÄRUNG	17
2.1	Projektziele.....	17
2.1.1	Zielorientierung	18
2.1.2	Formulieren von Zielen	18
2.1.3	Zieldimensionen.....	19
2.1.4	Zielhierarchie	19
2.2	Auftragsklärung und Projektdefinition	20
3	PROJEKTUMFELD	24
3.1	Umfeldfaktoren	24
3.2	Soziale Einflussfaktoren	24
3.2.1	Stakeholder.....	25
3.2.2	Stakeholdermanagement	26
4	PROJEKTORGANISATION	30
4.1	Projekt- vs. Linienorganisation	30
4.2	Formen der Projektorganisation	31
4.2.1	Projekte in der bestehenden Linienorganisation	31
4.2.2	Einfluss-/Stabsprojektorganisation	32
4.2.3	Matrixprojektorganisation	32
4.2.4	Reine/Autonome Projektorganisation	33
4.2.5	Elemente der Projektorganisation	34
5	PROJEKTPLANUNGSPROZESS.....	38
5.1	Phasenplanung	38
5.1.1	Meilensteinplanung.....	38
5.1.2	Meilensteinplan.....	39
5.1.3	Phasenplan.....	39
5.2	Projektstrukturplan.....	41
5.3	Aufwandsschätzung.....	44
5.4	Ablauf- und Terminplanung.....	45
5.5	Einsatzmittel- und Kostenplanung.....	49

5.5.1	Einsatzmittelplanung	49
5.5.2	Kostenplanung	50
6	PROJEKTÜBERWACHUNG UND -STEUERUNG	56
6.1	Projektüberwachung	56
6.1.1	Stichtagbezogene Status- und Fortschrittserfassung	57
6.1.2	Meilenstein-Trendanalyse	59
6.1.3	Kosten-Trendanalyse	61
6.2	Projektsteuerung	61
7	BERICHTSWESEN	64
7.1	Berichterstattung im Projekt	64
7.2	Projektsituationsbericht.....	64
7.3	Projektstatusbericht.....	65
8	RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT	68
8.1	Grundbegriffe.....	68
8.2	Umsetzung	69
9	PROJEKTABSCHLUSS.....	73
10	ANGEPASSTES PROJEKTMANAGEMENT.....	77
11	LITERATURVERZEICHNIS	80
12	INTERNETADRESSEN	85
13	SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS	87

VORBEMERKUNG

Die folgenden Ausführungen basieren auf den von Herrn Frank Fischer und Herrn Martin Goerges verfassten Studienmaterialien „Projektmanagement“ aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA) des Centers für lebenslanges Lernen (C3L). Mit freundlicher Genehmigung der beiden Autoren wurden die Studienmaterialien von Herrn Erich Frerichs für das Basismodul „Projektmanagement“ für die Erprobung des Masters Erweiterte Pflegepraxis ANP überarbeitet und angepasst.

EINFÜHRUNG

In der Patientenversorgung und hier insbesondere im Bereich der integrierten Versorgung ist die Zahl der durchgeführten Projekte ebenso wie die Bedeutung der projektbasierten Durchführung von Aufgaben deutlich gewachsen. Das liegt an der Zunahme entsprechender Aufgabenstellungen. Immer häufiger wird durch differenzierte Anforderungen und komplexe Umfeldbedingungen die intensive Zusammenarbeit mehrerer Bereiche und Akteure notwendig. Nicht selten müssen z.B. Veränderungen oder Neuorganisationen eingeleitet werden. Projektarbeit dient hier dazu, unabhängig von eingefahrenen, zum Teil verkrusteten Strukturen neue Konzepte zu realisieren.

Folgende Aspekte können als ausschlaggebend für die wachsende Bedeutung von Projektarbeit und Projektmanagement angeführt werden¹ (Gessler 2009, S. 386ff.):

- **Im Kontext öffentlich geförderter Projekte wird seitens der Projektträger die Anwendung und Einhaltung von Projektmanagementstandards verstärkt gefordert und vorgeschrieben.**
- **Träger, die ihr Leistungsangebot verändern oder neue Geschäftsfelder erschließen wollen, organisieren diese Vorhaben oftmals in Form von Projekten.**
- **Gleiches gilt im Falle interner Reorganisationsmaßnahmen – unabhängig davon, ob diese aus internen Gründen angestoßen werden oder in Reaktion auf z.B. veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen.**
- **Nicht zuletzt lassen sich bereichs- und einrichtungsübergreifende Kooperationen oftmals am effektivsten über Projekte organisieren.**

Im gleichen Beitrag stellt Gessler jedoch auch fest, dass insbesondere interne Projektvorhaben „oftmals unkoordiniert, ungeplant, unspezifisch und mit ungesicherten Ressourcen“ gestartet werden (Gessler 2009, S. 386ff.). Gerade in Bereichen, in denen der qualitative Erfolg und die Nachhaltigkeit der durchgeführten Projekte vergleichsweise schwer zu bewerten und zu messen ist, kommt es umso stärker darauf an, die relevanten Zielgrößen und Beurteilungskriterien bereits zu Beginn der Projekte gemeinsam mit den Entscheidungsträgern abzuklären und festzulegen (Gessler 2009, S. 355). Dieser Erkenntnis folgend liegt ein Schwerpunkt des Seminars „Projektmanagement“ auf den Aspekten der Ziel- und Auftragsklärung.

¹ Die von Gessler (2009) identifizierten Aspekte beziehen sich speziell auf Bildungseinrichtungen. Jene lassen sich aber durchaus problemlos auf den Bereich der Sozialwirtschaft übertragen.

Insgesamt werden im Seminar sowie in den vorliegenden Studienmaterialien zehn Themenbereiche des Projektmanagements behandelt. Getreu dem Motto „Sag' mir wie ein Projekt beginnt, und ich sage Dir, wie es endet“, kommt in diesem Zusammenhang dem Thema „Projektplanung“ eine besondere Bedeutung zu. Entsprechend ist das "Kapitel 5 Projektplanungsprozess" vergleichsweise umfangreich gestaltet. In der Übersicht stellen sich diese Themen wie folgt dar:

- **Im Rahmen des ersten Kapitels** werden die Begriffe „Projekt“ und „Projektmanagement“ definiert und die mit ihnen verbundenen besonderen Merkmale von Projekten herausgearbeitet.
- **Im zweiten Kapitel** wird die Ziel- und Auftragsklärung thematisiert. Im Detail wird herausgearbeitet, wie bedeutsam eine gezielte und umfassende Projektvorbereitung ist, damit bereits vor Beginn der eigentlichen Projektarbeit die Weichen für den Projekterfolg richtig gestellt werden.
- **Das dritte Kapitel** beschäftigt sich mit dem Projektumfeld. Die sachlichen Einflussfaktoren sowie die vielfältigen Interessengruppen zu erkennen, zu verstehen und zu managen stellt die Projektleitung bzw. das Projektteam in jedem neuen Projekt vor eine große Herausforderung.
- **Im vierten Kapitel** wird das Thema Projektorganisation behandelt. Es werden die verschiedenen Formen der strukturellen Organisation von Projekten beleuchtet und dabei insbesondere auf die Schnittstellen zur Linienorganisation eingegangen.
- **Das fünfte Kapitel** ist dem Projektplanungsprozess gewidmet. Die vollständige Planung eines Projektes erfolgt schrittweise unter Berücksichtigung der spezifischen projekt- und organisationsbezogenen Rahmenbedingungen. Pläne zu den Projektphasen, zur Projektstruktur, zum zeitlichen Ablauf sowie zu Einsatzmitteln und Kosten sollen für alle Beteiligten von vornherein Klarheit über den Projektablauf schaffen.
- **Im sechsten Kapitel** werden die wesentlichen Aspekte der Projektüberwachung und -steuerung während der Projektdurchführung dargestellt. Die integrierte Projektsteuerung soll dafür sorgen, dass das Projekt auf dem eingeschlagenen Kurs bleibt und die zu Beginn festgelegten Ziele am Ende auch tatsächlich erreicht werden.
- **Im siebten Kapitel** wird eine Übersicht zum Berichtswesen im Projektmanagement gegeben und auf klassische Berichtsformen eingegangen.
- **Im achten Kapitel** steht das Risiko- und Chancenmanagement im Mittelpunkt der Betrachtung. Hier geht es insbesondere darum, po-

tenzielle Gefahren frühzeitig abzufedern bzw. auszuschließen und positive Potenziale bestmöglich auszuschöpfen.

- **Das neunte Kapitel zeigt auf, welche wesentlichen Schritte für einen geordneten Projektabschluss notwendig sind.**
- **Im abschließenden zehnten Kapitel wird in gebotener Kürze auf Möglichkeiten und Grenzen des Projektmanagements eingegangen und eine Empfehlung für ein angepasstes Projektmanagement gegeben.**

Alle Kapitel setzen sich aus folgenden Bausteinen zusammen:

- **Jedem Kapitel sind Lernergebnisse vorangestellt. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben.**
- **Die Darstellung der Themen erfolgt in einem Basistext mit Grafiken, die die grundlegenden Zusammenhänge veranschaulichen und das Verständnis erleichtern sollen.**
- **Fragen und Aufgaben zur Lernkontrolle am Ende jedes Kapitels helfen Ihnen zu kontrollieren, ob Sie das Gelesene verstanden und gelernt haben.**
- **Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit haben die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es Ihnen ermöglichen, sich kritisch und praxisnah mit der Thematik auseinander zu setzen.**
- **Am Ende jedes Kapitels finden Sie eine Übersicht über die wichtigsten Schlüsselwörter aus dem Text. Sie markieren besondere Fachbegriffe zum Thema. Im Schlüsselwörterverzeichnis am Ende des Studienmaterials sind alle Schlüsselwörter mit Verweisen auf die Abschnitte, in denen sie auftauchen, alphabetisch gelistet. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte einprägen, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Die Kenntnis beider Sprachstile (Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit. Bedenken Sie in diesem Zusammenhang, dass gleiche oder ähnliche Begriffe in unterschiedlichen Kontexten eine andere Bedeutung aufweisen können.**
- **Gesamtverzeichnis der zitierten Literatur. Im Anhang der Studienmaterialien finden Sie ein vollständiges Verzeichnis der verwendeten Literatur. Auf die dort angegebenen Quellen können Sie zurückgreifen, wenn Sie bestimmte Aspekte oder Fragestellungen, die im Basistext angesprochen wurden, eigenständig weiter vertiefen möchten.**

Abschließend noch ein ergänzender Hinweis zur Bearbeitung der Studienmaterialien: Auch wenn jedes der genannten Kapitel in sich abgeschlossen ist, so bringt es die Logik des Themas mit sich, dass spätere Kapitel die Überlegungen aus den vorangegangenen aufgreifen und weiterführen. Deshalb empfiehlt es sich, sich beim ersten Durchlesen an die angelegte Kapitelfolge zu halten.