University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Projektmanagement – Projekte entwickeln und planen

PRMAH01

Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Karin Scharfenorth
überarbeitet von
Britta Nordmann

Projektmanagement – Projekte entwickeln und planen

PRMAH01

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Dr. rer. soc. Karin Scharfenorth

(geb. 1965) hat Diplom-Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum studiert und 2003 zum Thema „Mit dem Alter in die Dienstleistungsgesellschaft?“ promoviert. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin der Anstoß FIT durch Projekte UG (haftungsbeschränkt) und arbeitet freiberuflich als Organisationsberaterin, Trainerin und Dozentin. Karin Scharfenorth hat in zahlreichen unterschiedlichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten sowie Projekten der Organisationsentwicklung, vorrangig mit gesundheitswirtschaftlichem Bezug, gearbeitet und viele davon geleitet.

Britta Nordmann

(geb. 1982) arbeitete nach ihrer Ausbildung als Physiotherapeutin zunächst in verschiedenen Praxen und einem Rehabilitationszentrum. Auf dem zweiten Bildungsweg erwarb sie die Fachhochschulreife und schloss daran im Jahr 2008 ein berufsbegleitendes Studium der Gesundheitsökonomie an der APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft an. Nach erfolgreichem Abschluss des Bachelorstudiums folgte 2013 berufsbegleitend der Masterstudiengang „Master of Health Administration“ an der Universität Bielefeld.

Im Jahr 2014 vollzog sich ein beruflicher Wechsel an die Medizinische Hochschule Hannover, wo Britta Nordmann in den nachfolgenden Jahren als Ambulanz- und MVZ-Controllerin tätig war. Im Jahr 2018 übernahm Britta Nordmann eine leitende Position im Ambulanten Patienten- und MVZ-Management an einem norddeutschen Klinikum.

Ebenfalls im Jahr 2018 nahm sie auch ihre Tätigkeit als Lehrbeauftragte und Autorin an der APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft auf.

Die in unseren Studienheften verwendeten Personenbezeichnungen schließen ausdrücklich alle Geschlechtsidentitäten ein. Wir distanzieren uns ausdrücklich von jeglicher Diskriminierung hinsichtlich der geschlechtlichen Identität.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf die zukünftige Gestaltung und den Inhalt der Seiten haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns ausdrücklich von Seiten, auf denen jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Projektmanagement – Projekte entwickeln und planen

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 1

1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen 3

1.1 Projekt 3
1.2 Projektmanagement 9
1.2.1 Projektmanagement – klassisch, agil und hybrid 9
1.2.2 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen 16
1.2.3 Standards im Projektmanagement 19
1.3 Projektmanagementprozess 23
Zusammenfassung 28
Aufgaben zur Selbstüberprüfung 29

2 Projektinitialisierung 30

2.1 Auftragsklärung 31
2.2 Umfeldanalyse 38
2.2.1 Stakeholdermanagement 39
2.2.2 Positionierung des Projekts in seinem Umfeld 50
2.3 Projektskizze 53
Zusammenfassung 54
Aufgaben zur Selbstüberprüfung 54

3 Projektdefinition 56

3.1 Machbarkeitsstudie 56
3.2 Zielplanung 58
3.3 Das Projektteam und andere Beteiligte 64
3.3.1 Zusammensetzung und Größe des Teams 64
3.3.2 Kompetenzen und Ressourcen 65
3.3.3 Rollen und Funktionen 66
3.3.4 Externe Beteiligung am Projekt 74
3.4 Einbindung des Projekts in die Stammorganisation 75
3.5 Das Projektmanagementoffice (PMO) 78
3.6 Projektrisikomanagement 78
3.7 Projektauftrag 84
Zusammenfassung 86
Aufgaben zur Selbstüberprüfung 87

0225K04

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

4 Projektplanung 88

4.1 Meilensteinplanung 88
4.2 Projektstrukturplanung 89
4.3 Projektablaufplanung 94
4.4 Feinplanung 100
4.4.1 Terminplanung 100
4.4.2 Kostenplanung 102
4.4.3 Arbeitsplanung 104
4.5 Projektmanagementsoftware 105
Zusammenfassung 107
Aufgaben zur Selbstüberprüfung 107

Schlussbetrachtung 108

Anhang

A. Bearbeitungshinweise zu den Übungen 109
B. Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung 111
C. Abkürzungsverzeichnis 116
D. Glossar 117
E. Literaturverzeichnis 119
F. Abbildungsverzeichnis 124
G. Tabellenverzeichnis 125
H. Sachwortverzeichnis 126
I. Einsendeaufgabe 129

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Einleitung

Das Gesundheitswesen unterliegt seit Jahren einer sehr dynamischen Entwicklung, die immer neue und komplexere Anforderungen an die verschiedenen Akteure stellt. Wirtschaftliche Zwänge, knappe Ressourcen und der demografische Wandel sind nur einige Herausforderungen, auf die es zu reagieren gilt (vgl. Harsch, 2018, S. 8).

Nicht immer lassen sich erforderliche Veränderungen neben den Alltagsaufgaben erledigen, sondern bedürfen besonderer Vorgehensweisen und einer spezifischen Organisation. Neue Prozesse, Leistungen, Strukturen oder auch (gesundheits-)politische Rahmenbedingungen müssen zeitgerecht angepasst und etabliert werden, um den Entwicklungen gerecht zu werden. Aus diesem Grund gewinnen Projekte bzw. das Projektmanagement an immer stärkere Bedeutung und sind bereits heute nicht mehr aus dem Arbeitsalltag von Gesundheitseinrichtungen wegzudenken (vgl. Harsch, 2018, S. 27).

Wenn Sie in der Gesundheitswirtschaft tätig sind, ist Ihnen die skizzierte Entwicklung sicherlich bekannt. Vielleicht waren Sie sogar schon selbst an einem Projekt beteiligt und haben Erfahrungen mit Projektmanagement sammeln können.

Wenn bestehende Routinen infrage gestellt und verändert werden, entstehen also Projekte und Projektmanagement wird benötigt. Mit den Methoden des Projektmanagements wird die Unsicherheit des Neuen reduziert und Projektrisiken werden kalkulierbar gemacht. Dabei geht es darum, die vielfältigen Besonderheiten von Veränderungsprozessen zu berücksichtigen. Wenn z. B. ein neues Pflegemodell oder eine neue Dokumentationssoftware eingeführt werden oder eine neue geriatrische Fachabteilung aufgebaut wird, dann lässt sich dies mit Projektmanagement wirkungsvoll organisieren und umsetzen.

Das vorliegende Studienheft führt Sie in begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Projektmanagements ein und stellt Ihnen die ersten drei Projektmanagementphasen – Projektinitialisierung, Projektdefinition und Projektplanung – in jeweils eigenen Kapiteln vor. Damit erhalten Sie einen Einblick in den Projektmanagementprozess von der ersten Idee bis zu den vollständigen Plänen eines Projekts.

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Studienhefts können Sie das Konzept des Projektmanagements erklären und seine Bedeutung für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft bewerten. Sie kennen die verschiedenen Ansätze des Projektmanagements und können den Projektmanagementprozess mit seinen einzelnen Phasen beschreiben. Für die ersten drei Phasen lernen Sie grundlegende Instrumente kennen und erschließen sich deren Anwendung.

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie die typischen Merkmale eines Projekts beschreiben und es von anderen Aufgaben abgrenzen. Darüber hinaus können Sie die Grundlagen und den Prozess des Projektmanagements erklären.

In diesem Kapitel lernen Sie zunächst den Begriff „Projekt" näher kennen. Im Anschluss daran beschäftigen wir uns mit dem Begriff des „Projektmanagement". Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, was Projektmanagement leisten muss. Schließlich wird der Projektmanagementprozess mit seinen einzelnen Phasen vorgestellt.

1.1 Projekt

Im Arbeitsalltag wird häufig von Projekten gesprochen. Was genau aber ist ein Projekt und wie unterscheidet es sich von anderen Aufgaben? Diese Frage lässt sich häufig nicht so einfach beantworten, wie es auf den ersten Blick scheint. Es lohnt sich aber, dieser Frage etwas ausführlicher nachzugehen, weil viele Aktivitäten vorschnell als Projekte bezeichnet werden, die genau genommen keine Projekte sind und auch nicht mit den Methoden des Projektmanagements bearbeitet werden müssen.

Es existieren unterschiedliche Definitionen für den Begriff „Projekt". Ein Grund hierfür liegt in der Existenz verschiedener Standards der Projektmanagementorganisationen und weiterer Institutionen, welche ebenfalls Standards im Projektmanagement festlegen (vgl. Kap. 1.2.3). Jede dieser Organisationen vertritt eine eigene Definition, doch bei genauerer Betrachtung können viele inhaltliche Übereinstimmungen festgehalten werden:

Definition 1.1: Project Management Institute (PMI):

„Ein zeitlich definiertes und begrenztes Vorhaben mit dem Ziel, ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu schaffen." (Angermeier, 2019, S. 3)

Definition 1.2: International Project Management Association (IPMA):

„Ein Projekt ist ein einmaliges, zeitlich befristetes, interdisziplinäres, organisiertes Vorhaben, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Rahmenbedingungen zu erzielen." (GPM, 2017a, S. 29)

Definition 1.3: Axelos (PRINCE2):

„Ein Projekt ist eine für einen befristeten Zeitraum geschaffene Organisation, die mit dem Zweck eingerichtet wird, eines oder mehrere Produkte in Übereinstimmung mit einem Business Case zu vereinbarter Qualität zu liefern." (Kaiser; Simschek, 2020, S. 18)

Definition 1.4: Deutsches Institut für Normung (DIN)

„(…) ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation." (DIN 69901-1, 2009)

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Anhand dieser Definitionen lassen sich die zentralen Eigenschaften eines Projekts benennen (vgl. Zell, 2012, S. 4; Kuster et al., 2019, S. 3 f..; Dechange, 2020, S. 5 f.):

1. Einmaligkeit der Bedingungen (z.B. bestimmte Ziele, Fristen, Mittel)
2. Abgrenzung gegenüber anderen Aktivitäten
3. spezifische Organisation
4. interdisziplinäre Zusammenarbeit
5. Arbeit in multiprofessionellen Teams
6. Komplexität (z.B. durch hohen Innovationsgrad; Wechselwirkungen von Zielen)
7. Innovation (z.B. Projektergebnis wurde zuvor noch nicht entwickelt)
8. Risiko (z.B. durch Zielkonflikte, Größe und Komplexität)

Einmaligkeit der Bedingungen

In einem Projekt liegen Inhalte und Rahmenbedingungen in einer außergewöhnlichen Zusammenstellung vor. Das heißt, es werden **Ziele** angestrebt, die in der Alltagsroutine nicht oder nicht ausreichend erfüllt werden können. Außerdem stehen definierte, allein für den Projektzweck bestimmte **Ressourcen** zur Verfügung, vor allem ein zeitlicher Rahmen mit Anfangs- und Endtermin, ein bestimmtes Projektbudget und konkrete Projektbeteiligte, die ihr Wissen und ihre Arbeitskraft einbringen (vgl. Kuster et al., 2019, S. 3).

Abgrenzung gegenüber anderen Aktivitäten

Darüber hinaus muss sich ein Projekt klar von anderen Aufgaben abgrenzen lassen, sowohl von anderen Projekten als auch von Routineaufgaben, die regelmäßig wiederkehrenden Charakter haben. Mit anderen Worten kann ein Projekt also als eine Art Sonderaufgabe bezeichnet werden, die gegenüber anderen Aktivitäten abgegrenzt ist und unter einmaligen Bedingungen stattfindet. In der Regel wird dabei etwas Neues, etwas Innovatives entwickelt, aufgebaut oder eingeführt, sodass ein Projekt auch als Innovationsaufgabe bezeichnet werden kann. Denn im Rahmen eines zeitlich begrenzten und mit bestimmten Mitteln ausgestatteten Vorhabens wird etwas Neues entwickelt oder eingeführt (vgl. Kraus; Westermann, 2014, S. 1 ff.).

Die Kriterien, die darüber entscheiden, ob es sich bei einer Aufgabe um eine **Sonderaufgabe** handelt, knüpfen an den Strukturen, Prozessen und Ergebnissen einer Organisation und deren besondere Situation an. Entscheidend ist, ob die Aufgabe an irgendeiner Stelle im Rahmen der alltäglichen Arbeit ausgeführt werden kann. Folgende Fragen helfen, dies zu klären (vgl. Kraus; Westermann, 2014, S. 2 f.):

- Wird die Zielsetzung des Vorhabens bereits durch andere Aktivitäten der Organisation verfolgt?
- Ist das Vorhaben im Aufgabenspektrum einer oder mehrerer Abteilungen vorhanden?
- Findet sich diese Aufgabe in der Beschreibung von Arbeitsabläufen und Stellen?
- Ist die Aufgabe mit den regulären Mitteln (zeitlich, materiell, personell) zu bewältigen?

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Werden diese Fragen alle verneint, handelt es sich bei der Aufgabe um eine (innovative) Sonderaufgabe bzw. ein Projekt, das mit den Methoden des Projektmanagements bearbeitet werden sollte.

Spezifische Organisation

Neben der Einmaligkeit der Bedingungen und der Abgrenzung gegenüber anderen Aktivitäten umfasst die vorgestellte Definition die **projektspezifische Organisation**. Ein Projekt ist auch daran zu erkennen, dass die Projektaufgabe nicht im Rahmen der festen Strukturen und Abläufe einer Organisation erfüllt werden kann. Stattdessen ist es erforderlich, das Projekt in einer eigenen Art und Weise zu organisieren (vgl. Dechange, 2020, S. 5 f.). Wie Projekte organisiert werden, erfahren Sie später in diesem Studienheft. Häufig ist es beispielsweise notwendig, dass Personen im Projekt zusammenarbeiten, die sonst in verschiedenen Bereichen der Organisation tätig sind. Ebenso ist eine besondere Projektorganisation erforderlich, weil im Projekt i.d.R. zusätzliche Kommunikation und Abstimmung geleistet werden müssen, die nicht durch die üblichen Sitzungen abgedeckt sind.

Projekteignung von Aufgaben hinterfragen

Die Frage danach, ob eine Aufgabe als Projekt betrachtet werden muss, ist aus inhaltlicher und aus wirtschaftlicher Sicht wichtig. Nur so kann beispielsweise verhindert werden, dass für Projekte, die ohne Weiteres durch eine dafür ausgestattete Abteilung hätten erledigt werden können, zusätzliche Ressourcen verausgabt werden. Ebenso kann verhindert werden, dass sich eigentlich zuständige Stellen im Betrieb übergangen fühlen, ggf. unzufrieden werden und Widerstände gegen das Vorhaben zeigen. Außerdem wird die Notwendigkeit eines Projekts mit eigenen Mitteln und einer eigenen Organisation umso klarer und einsichtiger für die Entscheider, je konkreter es von den Regelaufgaben abgegrenzt werden kann (vgl. Kuster et al., 2019, S. 2 f.; Kraus; Westermann, 2014, S. 3 f.).

Die nachfolgenden Beispiele verdeutlichen, wann wir von einem Projekt ausgehen können und wann nicht. Dabei wird vor allem die Abgrenzung von Sonder- und Regelaufgaben an Fällen aus der Praxis betrachtet.

Beispiel 1.1: Was ist ein Projekt? – Erstellung und Einführung von Patientenpfaden

In der chirurgischen Abteilung eines Krankenhauses sollen die Abläufe stärker am Patienten/an der Patientin orientiert und damit sowohl hinsichtlich ihrer Qualität als auch ihrer Wirtschaftlichkeit verbessert werden. Ziel ist es, Patientenpfade für die fünf häufigsten Diagnosen zu erstellen und einzuführen, die alle Abläufe von der Aufnahme des Patienten/der Patientin bis zu seiner/ihrer Entlassung aufeinander abgestimmt regeln.

Dieses Vorhaben erfüllt die typischen Voraussetzungen für ein Projekt. Die Erstellung und Einführung der Patientenpfade gehören nicht zu den Routineaufgaben der chirurgischen Abteilung. Es handelt sich vielmehr um eine einmalige Aufgabe, die inhaltlich und zeitlich begrenzt ist. Auch die Abgrenzung zu anderen Vorhaben ist gegeben, denn im Projekt sollen Patientenpfade für die fünf häufigsten Diagnosen der Abteilung erstellt werden, nicht für die anderen Diagnosen, auch nicht für andere Stationen. Auch wird die Arbeit an den Patientenpfaden inhaltlich systematisch

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

von den alltäglichen Aufgaben der Abteilung abweichen. Deswegen wird das Projekt in besonderer Art und Weise organisiert werden müssen. Ärztliches, pflegerisches und nicht-medizinisches Therapiepersonal sowie Personal aus Verwaltung und Funktionsabteilungen müssen zusammenarbeiten, um die aus verschiedenen Bereichen erforderlichen Kenntnisse für die Verbesserung der Abläufe zusammenzutragen.

Beispiel 1.2: Was ist kein Projekt? – Pflege der Praxiswebsite

Die radiologische Gemeinschaftspraxis „Durchblick" hat eine Website, auf der sich interessierte Internetnutzer über die Ärztinnen und Ärzte sowie die angebotene Diagnostik und Therapie informieren können. Die Website hat auch einen Bereich „Aktuelles". Hier stellt eine der medizinischen Fachangestellten regelmäßig einen „Spruch der Woche" sowie im Bedarfsfall Hinweise zu veränderten Öffnungszeiten u. Ä. ein. Für diese Tätigkeit benötigt sie rund 15 Minuten.

Zwar weicht diese Tätigkeit erheblich von den alltäglichen Routinetätigkeiten dieser medizinischen Fachangestellten ab. Nichtsdestotrotz ist die Pflege des Bereichs „Aktuelles" eine regelmäßig wiederkehrende Aufgabe, die keine projektspezifische Organisation erforderlich macht. Denn im Grundsatz ist die Aufgabe definiert und geregelt. Hier besteht kein erkennbarer Bedarf, etwas Neues zu entwickeln.

Zusammenarbeit und Teamarbeit

Die Betonung der Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen, Arbeitsbereiche und Hierarchieebenen sowie der Teamarbeit hängt damit zusammen, dass häufig verschiedene Spezialistinnen und Spezialisten zusammenwirken müssen, um die Projektaufgabe zu bearbeiten (vgl. Kraus; Westermann, 2014, S. 9 f.). Eine solche Projektaufgabe ist z. B. die Planung, Organisation und Durchführung einer medizinischen Fachtagung, wie das folgende Beispiel 1.3 zeigt.

Beispiel 1.3: Zusammenarbeit im Projekt

In die Planung, Organisation und Durchführung einer medizinischen Fachtagung fließen inhaltliche und organisatorische Aspekte ein. Für die inhaltliche Planung des Programms werden Medizinerinnen und Mediziner, ggf. mehrerer Fachrichtungen, benötigt; für die Ressourcenplanung und Organisation bringen Veranstaltungskaufleute ihr Wissen ein; um die Vermarktung der Veranstaltung werden sich Marketing- und Werbefachleute kümmern. Damit ein stimmiges Ganzes entsteht, ist eine wirksame Abstimmung der Beteiligten notwendig.

An diesem Beispiel wird auch noch einmal deutlich, wie sich die Einmaligkeit von Projekten in der Praxis darstellt. Nehmen wir an, die Fachtagung wird jedes Jahr durchgeführt. Handelt es sich dann überhaupt um ein Projekt oder vielmehr um eine regelmäßig wiederkehrende Aufgabe mit Routinecharakter? Bestimmte Planungsschritte werden nicht jedes Mal neu entwickelt. Nichtsdestotrotz spricht vieles dafür, die medizinische Fachtagung als Projekt zu betrachten. Denn die Bedingungen jeder dieser Fachtagungen können und werden sich wahrscheinlich von Jahr zu Jahr verändern, vor allem hinsichtlich

- der Beteiligten und der Inhalte,
- des Budgets und der Finanzierungsbedingungen sowie

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

- des zeitlichen Rahmens.

Darüber hinaus übernehmen die Projektmitarbeiter/-innen nach Abschluss der jeweiligen Tagung andere Aufgaben bzw. kehren an ihre eigentliche Arbeit zurück.

Komplexität und Risiken

Komplexität und Risiken sind Merkmale vieler Projekte, weil die am Projekt beteiligten Personen oftmals vor neuen Herausforderungen stehen, für die es keine Erfahrungswerte und erprobten Handlungsweisen gibt. Dementsprechend haben viele Projekte eine Reihe von Unsicherheiten und damit auch Risiken (vgl. Dechange, 2020, S. 47 f.), wie das nachfolgende Beispiel 1.4 verdeutlicht.

Beispiel 1.4: Komplexität und Risiken in Projekten

Ein typisches Beispiel für ein komplexes und risikoreiches Projekt ist der Neubau einer Klinik. Hierbei sind i.d.R. viele verschiedene und oftmals voneinander abhängige Aufgaben von vielen Beteiligten – internen wie externen – zu erledigen. Die zielgerichtete Koordination der Projektleistungen ist also hochkomplex in der Planung und erst recht bei Abweichungen vom Plan. Die Ressourcenplanung ist mit Unsicherheiten über erst im Projektverlauf neu entstehende Anforderungen behaftet. Es gibt vielfältige Risikoquellen, von der Änderung von Bauvorschriften über den Ausfall von Handwerkern bis hin zu Finanzierungsengpässen bei nicht geplanten Arbeiten.

Ab wann genau aber ist ein Vorhaben komplex und risikoreich? Auf diese Frage gibt es keine eindeutige Antwort. Beides ist relativ zu sehen. Was für den einen komplex ist, im Sinne von schwierigen Entscheidungsprozessen, umfangreichen Planungen und vielen Herausforderungen, erscheint dem anderen vielleicht einfach. Denn wir nähern uns Projekten mit unterschiedlichen Ausgangserfahrungen, Fähigkeiten und Motiven sowie einer unterschiedlichen Risikobereitschaft. Und auch unabhängig von den persönlichen Voraussetzungen der Beteiligten variieren Komplexität und Risikohöhe von Projekten erheblich (vgl. Patzak; Rattay, 2009, S. 20 f.). So zeigt das folgende Beispiel 1.5 ein deutlich weniger komplexes und risikoärmeres Projekt als den Neubau einer Klinik.

Beispiel 1.5: Projekt mit begrenzter Komplexität und Risikohöhe

Die niedergelassene Zahnärztin Dr. Wurzel möchte ermitteln, wie zufrieden ihre Patientinnen und Patienten mit ihrem Angebot sind, um ggf. das Leistungsspektrum, die Qualität der Leistungen und die Öffnungszeiten besser an die Patientenwünsche anzupassen. Ziel des Projekts ist die Durchführung und Auswertung einer schriftlichen Patientenbefragung. Einen geeigneten Fragebogen hat sie bereits von einem befreundeten Kollegen erhalten. Als Projektleitung benennt sie ihre langjährige Mitarbeiterin am Empfang. Außerdem gehören ein Auszubildender zum zahnmedizinischen Fachangestellten und sie selbst zum Projektteam. Der Inhalt dieses Projekts ist begrenzt. Der Fragebogen muss nicht mehr entwickelt werden. Zu planen und zu organisieren ist noch die konkrete Durchführung und ein Auswertungsschema muss angelegt werden. Die Entscheidungswege sind kurz, da Dr. Wurzel selbst Teil des Projektteams ist. Das Projektteam ist klein, somit sind keine aufwendigen Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zu erwarten. Auch die Risiken des Projekts sind begrenzt. Es müssen keine schwer zu beschaffenden oder zu bedienenden Geräte eingesetzt werden. Die Abhängigkeit von anderen ist gering. Selbst wenn der

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Fragebogen extern gedruckt werden soll, stehen viele Anbieter zur Verfügung, sodass z. B. Lieferengpässe keine nennenswerte Bedrohung darstellen. Am ehesten gibt es das interne Risiko, dass die notwendige Arbeitskraft für das Projekt nicht zur Verfügung steht, z. B. bei Ausfall oder Überforderung eines Projektteammitglieds.

Merkmale von Projekten sind (vgl. Dechange, 2020, S. 6 f.; Kuster et al., 2019, S. 3):

- Einmaligkeit der Bedingungen, verbunden mit besonderen Zielen, einem definierten Zeitrahmen, definierten finanziellen und personellen Ressourcen
- Abgrenzung vom Routinehandeln im Sinne einer innovativen Sonderaufgabe, die in den regulären Strukturen und Prozessen einer Organisation nicht verankert ist
- spezifische Organisation durch zeitlich befristete Strukturen und Abläufe, die allein dem Projektzweck dienen
- Zusammenarbeit im Projektteam über Berufsgruppen, Arbeitsbereiche und Hierarchiegrenzen hinweg
- komplexe Anforderungen und hohe Risiken, die aufgrund der besonderen Strukturen und des innovativen Charakters eines Projekts entstehen können

Übung 1.1:

Inwieweit spielen Projekte bei Ihrer Arbeit eine Rolle? Beschreiben Sie anhand der vorgestellten Projektmerkmale ein Projekt aus Ihrem Arbeitsumfeld oder begründen Sie entlang dieser Merkmale, dass Ihre Aufgaben keinen Projektcharakter haben.

Übung 1.2:

Ist Ihr Fernstudium ein Projekt? Begründen Sie Ihre Einschätzung anhand der charakteristischen Merkmale, die ein Projekt kennzeichnen.

Projektarten

Projekte werden aber nicht nur durch die bereits beschriebenen Merkmale charakterisiert, sondern auch nach Projektarten geordnet. Dies hilft dabei, das Vorgehen im Projekt näher zu bestimmen, denn für jede Projektart gibt es typische, erprobte Vorgehensweisen. Die Vielfalt der Kategorisierungen von Projekten ist allerdings eher unübersichtlich. Deshalb stehen hier die Kriterien der Einordnung von Projekten im Mittelpunkt und es werden nicht einzelne Kategorien vorgestellt (vgl. Kuster et al., 2011, S. 5 ff.; Führer; Züger, 2010, S. 10 f.). Häufig werden die folgenden Kriterien verwendet, um Projektarten zu charakterisieren:

- **Projektinhalt**: z. B. Forschungs- und Entwicklungsprojekt, Organisationsentwicklungsprojekt, Bauprojekt, Infrastrukturprojekt
- **Funktionsbereich** der Organisation: z. B. Vertriebsprojekt, Marketingprojekt, Einkaufsprojekt
- **Projektzweck**: z. B. Pilotprojekt, Vorprojekt, Verbreitungsprojekt

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

- **Größe**: z. B. Kleinprojekt, Großprojekt
- **Reichweite**: z. B. regional, national, international
- **interne** und **externe Projekte**
- **geschlossene Projekte** mit klarer Aufgabenstellung und begrenzten Lösungsmöglichkeiten und **offene Projekte** mit vielen inhaltlichen und methodischen Möglichkeiten sowie ohne feste Lösungsvorstellungen
- **Projekte mit geringer sozialer Komplexität** (wenig Interessenunterschiede, wenig bereichsübergreifende Zusammenarbeit) und **Projekte mit hoher sozialer Komplexität** (Interessenkonflikte, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, komplizierte Abstimmungsprozesse)

1.2 Projektmanagement

Das Projektmanagement stellt eine Methode dar, deren Kernaufgaben die korrekte Planung und Steuerung von Projekten sind, um Risiken zu minimieren und so die Projektziele termingerecht und innerhalb definierter Ressourcen zu erreichen (vgl. Hobel; Schütte, 2006, S. 1). Die Aussage von Hobel und Schütte verdeutlicht bereits recht gut, was unter dem Begriff „Projektmanagement" zu verstehen ist, lässt jedoch noch weitere Differenzierungsmöglichkeiten zu. So beschreiben Kuster et al. das Projektmanagement „als Oberbegriff für alle planenden, überwachenden, koordinierenden und steuernden Maßnahmen verstanden, die für die Um- oder Neugestaltung von Systemen oder Prozessen bzw. Problemlösungen erforderlich sind" (Kuster et al., 2019, S. 12). Der zweite Teil des Satzes spiegelt im Wesentlichen die Zielsetzungen wider, die mit Projekten verfolgt werden und gibt einen Ausblick auf die Projektvielfalt, die uns in der täglichen Arbeit begegnen kann.

Projektmanagement hat das Ziel, Projekte effektiv und effizient durchzuführen. Dabei verstehen wir unter **effektiv**, dass die richtigen Dinge getan werden, und unter **effizient**, dass die Dinge richtig getan werden. Ein effektives Projekt ist eines, mit dem die richtigen Ziele angestrebt werden, nämlich die Ziele, die für die Organisation, ihre Beschäftigten und Kunden, Patienten etc. relevant sind. Effizient ist ein Projekt, wenn die Ressourcen dafür optimal geplant und eingesetzt werden (vgl. Keßler; Winkelhofer, 2004, S. 58).

1.2.1 Projektmanagement – klassisch, agil und hybrid

Im Projektmanagement existieren verschiedene Vorgehensmodelle. Im Wesentlichen werden hier der klassische, der agile und der hybride Ansatz unterschieden. Auch wenn hier im Wesentlichen die Methoden und Inhalte des klassischen Projektmanagements vermittelt werden, so sollen die anderen Vorgehensweisen nicht unberücksichtigt bleiben. Auf den folgenden Seiten werden die verschiedenen Ansätze und ihre Anwendungsmöglichkeiten vorgestellt.

Das klassische Projektmanagement

Das klassische oder auch traditionelle Projektmanagement zeichnet sich durch ein sehr standardisiertes, systematisches und vor allem geplantes Vorgehen aus. Der Ablauf eines Projekts wird in sequenzielle Phasen unterteilt, die konsequent nacheinander durchlaufen werden (Phasenmodell). In diesem Kontext wird häufig das sogenannte **Wasserfall-**

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Modell (vgl. Abb. 1.1) angeführt. Die Teilergebnisse aus den einzelnen Projektphasen bauen hier aufeinander auf und führen letztendlich zum definierten Projektergebnis (vgl. Dechange, 2020, S. 33 f.).

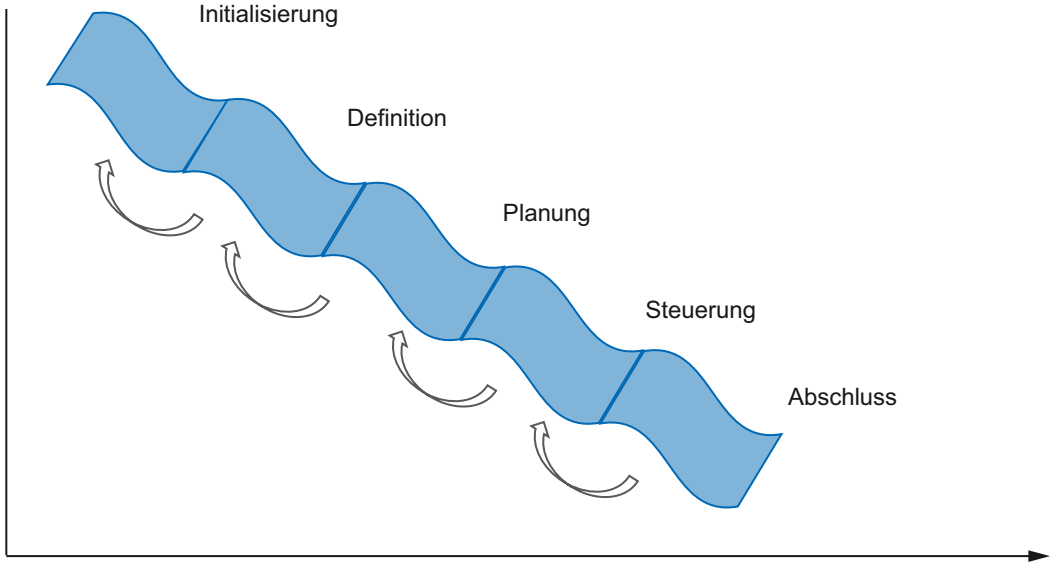

Abb. 1.1: Wasserfall-Modell (vgl. Dechange, 2020, S. 34)

Sehr streng betrachtet kann also eine neue Projektphase erst dann beginnen, wenn die vorherige Phase abgeschlossen ist. Auch wenn bekanntermaßen ein Wasserfall nur in eine Richtung fließen kann, so bleibt im klassischen Projektmanagement dennoch die Option, in eine vorherige Phase zurückzukehren, um erforderliche Änderungen oder Anpassungen vornehmen zu können (vgl. Dechange, 2020, S. 33 ff).

Neben den Projektphasen beschreibt dieser klassische Ansatz im Rahmen einer sehr konsequenten und standardisierten Vorabplanung auch Meilensteine, Arbeitspakete, Rollen, zu erreichende Ziele und Ergebnisse, wie auch die einzusetzenden bzw. zur Verfügung stehenden Ressourcen (vgl. Angermeier, 2014).

Das klassische Projektmanagement bietet durch das hohe Maß an Planung zu Beginn eines Projekts eine klare Vorgabe für das Projektteam zum Projektablauf. Aber auch der/die Auftraggebende profitiert von der expliziten Planung, indem ihm/ihr der Endtermin und die einzusetzenden Ressourcen bekannt sind. Er/Sie erhält so ein gewisses Maß an Sicherheit (vgl. Angermeier, 2014).

Neben vielen Stärken hat der klassische Ansatz natürlich auch Schwächen. Klassisches Projektmanagement ist unflexibel gegenüber sich verändernden Umfeldern oder sich verändernden Anforderungen, die sich im Verlauf des Projekts ergeben (vgl. Albrecht; Albrecht, 2021, S. 186 f.; Angermeier, 2014).

Die nachfolgende Tab. 1.1 gibt einen Überblick über verschiedene Stärken und Schwächen des klassischen Ansatzes im Projektmanagement.

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Tab. 1.1: Stärken und Schwächen des klassischen Projektmanagements (vgl. Albrecht; Albrecht, 2021, S. 186 f.; Angermeier, 2014)

Stärken	Schwächen
Projektablauf und Durchführung folgen einer im Vorfeld festgelegten Vorgabe	aufwendige Planung und viel Bürokratie
Kosten und Projektende können bereits zu Beginn festgelegt und vereinbart werden	umfassende Planung zu Beginn des Projekts erschwert den Umgang mit neuen Wünschen, Ideen und Anforderungen von Auftraggebenden und Stakeholdern im Projektverlauf (Ressourcen; Kosten und Leistungsumfang sind fixiert)
alle Projektbeteiligten haben ein gemeinsames Verständnis von der Zielsetzung des Projekts, den anstehenden Aufgaben, den ausführenden Rollen und den weiteren Standards	mangelhafte Flexibilität im Hinblick auf sich verändernde Projektumgebungen
erforderliche Ressourcen können für die gesamte Projektdauer festgelegt und deren Auslastung so optimiert werden	Die sehr konkrete und fixe Planung verhindert, dass zeitliche Verzögerungen aufgefangen werden können, aber auch eine mögliche Beschleunigung der Abläufe kann kaum genutzt werden.
	Anforderungen an das Projekt müssen klar sein

Anhand der aufgezeigten Stärken und Schwächen wird deutlich, dass der klassische Ansatz sich nicht für jedes Projekt eignet. Sofern ein Projekt in einem sehr dynamischen Umfeld stattfindet oder aber die Anforderungen an das Projekt nicht eindeutig definiert werden können, kann auf die Methoden des agilen Projektmanagements zurückgegriffen werden.

Das agile Projektmanagement

Das agile Projektmanagement ist heute aus dem Projektmanagement nicht mehr wegzudenken und hat sich in den letzten Jahren immer weiter etabliert. Ursprünglich wurden diese agilen Ansätze entwickelt, da viele Projekte insbesondere im Umfeld der Softwareentwicklung mit den klassischen Vorgehensweisen nicht zufriedenstellend durchgeführt werden konnten oder komplett scheiterten. Vielfach waren die Gründe in einer hohen Komplexität der Anforderungen an ein Projekt sowie dynamischen und sich schnell verändernden Projektumfeldern zu finden (vgl. Dechange, 2020, S. 38 f.; Kuster et al., 2019, S. 18 f.).

Bei dem agilen Projektmanagement handelt es sich im eigentlichen Sinne nicht um ein eigenes Vorgehensmodell, sondern vielmehr um eine Vorgehensweise, die sich durch Werte und eine agile Grundhaltung auszeichnet (vgl. Kusay-Merkle, 2018, S. 7). Die Begriffe „agil“ oder auch „Agilität“ stammen vom lateinischen Wort „agilis“ ab, welches regsam bzw. wendig bedeutet. Sie stehen bei diesem Ansatz für ein dynamisches, wendiges, flinkes und flexibles Vorgehen.

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Der große Unterschied zum klassischen Projektmanagement besteht darin, dass der agile Ansatz das Projekt nicht von Beginn an vollständig bis zum Ende plant und versucht diesen Plan zu erfüllen, sondern sich iterativ, also Schritt für Schritt, in einer Feedbackschleife bewegt, bis das Produkt die Ansprüche erfüllt (vgl. Albrecht; Albrecht, 2021, S. 186 f.).

Grundlage für das agile Projektmanagement bildet das im Jahr 2001 veröffentlichte Manifest für agile Softwareentwicklung. Dieses Manifest stützt sich auf folgende Grundsätze (vgl. Beck et al., 2001):

- Individuen und Interaktionen werden höher bewertet als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software wird als wichtiger erachtet als eine umfangreiche Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
- Reagieren auf Veränderungen wird als wichtiger erachtet als das Festhalten an einem starren Plan.

Anhand dieser Grundsätze wird deutlich, dass im agilen Projektmanagement der Mensch und die Kommunikation miteinander von besonderer Bedeutung sind. Darüber hinaus erhält die Zusammenarbeit mit dem Kunden sowie die Flexibilität, Änderungen vornehmen zu können, einen deutlich höheren Stellenwert.

Zu den wohl bekanntesten agilen Ansätzen zählen Scrum und die Kanban-Methode. Der Grundgedanke von **Scrum** entstammt dem Bereich der Softwareentwicklung und besteht aus wenigen Regeln, die eine Art Vorgehensrahmen bilden. Die Produktentwicklung erfolgt hier nach einer Initialisierung und Konzeption des herzustellenden Produktes in sich wiederholenden sogenannten Feedbackschleifen (Sprints) in relativ kurzen Zeitfenstern (Timeboxes). Der Scrum-Ansatz erlaubt dem Projektteam flexibel auf Änderungen oder Probleme zu reagieren und setzt auf ein hohes Maß an Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Teammitglieder (vgl. Pfeffer, 2019).

Die **Kanban**-Methode (jap.: Signalkarte) findet ihren Ursprung in Japan bei Toyota und wurde mit dem Ziel der Flexibilisierung und Effizienzsteigerung der Produktionsabläufe entwickelt. Mit dieser Methode wird die Steuerung von Prozessen und Aufgaben innerhalb eines Projekts ermöglicht. Hierzu bedient sich das Team des sogenannten Kanban-Boards, einer Art Tafel, auf der der Arbeitsfluss (Workflow) visualisiert wird. Ein Kanban-Board verfügt über mindestens drei Spalten: offen (*to do*), in Arbeit (*doing*), fertig (*done*) (vgl. Angermeier, 2012).

Kanban definiert keine konkreten Arbeitsabläufe oder strukturelle Vorgaben, sondern basiert auf vier Grundprinzipien und sechs Praktiken, die die Selbstorganisation und Selbstständigkeit der Mitarbeiter und des Teams fördern (vgl. Kuster et al., 2019, S. 22).

Aber auch das agile Projektmanagement hat seine Stärken und Schwächen, die in der nachfolgenden Tab. 1.2 aufgeführt sind.

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Tab. 1.2: Stärken und Schwächen des agilen Projektmanagements (vgl. Dechange, 2020, S. 290; Habermann, 2013, S. 5)

Stärken	Schwächen
hohe Interaktion und Kommunikation von interdisziplinären Projektbeteiligten ermöglichen zu jedem Zeitpunkt einen hohen Informationsgrad (Entwicklungsstand, Probleme, Änderungen, Risiken u. a.)	hoher Verfügbarkeitsgrad des Projektteams erforderlich
hohe Handlungsflexibilität im Hinblick auf Änderungen und Probleme	geringe Kontrolle
starke Einbindung der Projektbeteiligten und der Kunden	Anforderungen zu Projektbeginn nicht umfassend bekannt
Risiken werden frühzeitig durch die Abnahme und Einbindung der einzelnen Komponenten des gesamten Projektlieferobjekts erkannt	Gesamt- bzw. Endergebnis zu Projektbeginn nicht bekannt
	Ergebnisse sind abhängig vom selbstorganisierten Projektteam
	hohe Anforderungen an Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein der einzelnen Teammitglieder

Das hybride Projektmanagement

Unter hybridem Projektmanagement wird die Kombination von klassischem und agilem Projektmanagement verstanden. Nur bei wenigen Projekten lässt sich aufgrund der Anforderungen und Zielsetzungen eindeutig die klassische oder agile Vorgehensweise als „diejenige welche" festlegen. Oftmals ist eine Kombination aus klassischem und agilem Vorgehen sinnvoll.

Die Ausprägung der gemeinsamen Anwendung innerhalb eines Projekts kann sehr unterschiedlich sein. So kann bei einzelnen Projektphasen oder Teilprojekten verschieden vorgegangen werden oder aber ein Arbeitspaket wird agil bearbeitet und ein anderes klassisch. Eine weitere Möglichkeit ist die Integration agiler Elemente in das klassische Vorgehen, wie z. B. die Anwendung eines Kanban-Boards (vgl. Dechange, 2020, S. 311 ff.).

Somit stellt das hybride Projektmanagement ein sehr flexibles Vorgehen dar und kann individuell an diverse Projekte mit unterschiedlichsten Anforderungen und Rahmenbedingungen angepasst werden. Die Stärken des klassischen und des agilen Projektmanagements werden vereint und Schwächen können durch eine entsprechende Kombination beider Ansätze ausgeglichen werden.

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Das magische Dreieck des Projektmanagements

Ein Projekt befindet sich in einem Spannungsfeld zwischen sich gegenseitig beeinflussenden Variablen (vgl. Keßler; Winkelhofer, 2004, S. 55 f.). Ziel des Projektmanagements ist ein konsequentes Ausbalancieren der aufgeführten Variablen, um das Projekt letztendlich zum Erfolg zu führen:

1) Ziele, Leistung, Qualität, Nutzen (**Sachziele**)
2) Zeit und Termin (**Zeitziele**)
3) Kosten und Personalkapazitäten (**Kostenziele**)

Das „magische Dreieck" (Abb. 1.2) visualisiert dieses Spannungsfeld und verdeutlicht den gegenseitigen Einfluss der Variablen:

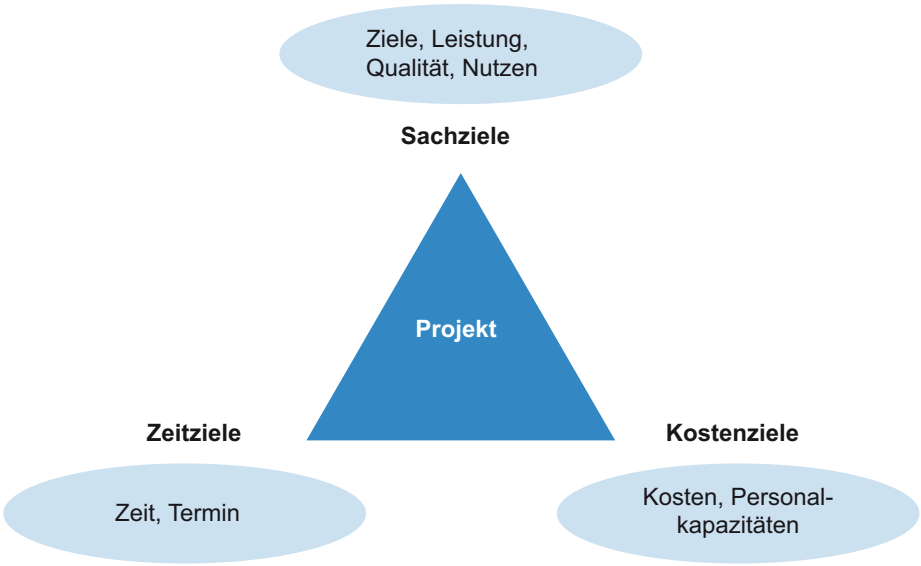

Abb. 1.2: Magisches Dreieck des Projektmanagements (vgl. Keßler; Winkelhofer, 2004, S. 55)

Die Sachziele beschreiben die Projektleistung, also das Ergebnis, welches am Projektende vorliegen soll und mit dem Auftraggeber/der Auftraggeberin vereinbart wurde. Die Beschreibung der Projektleistung beinhaltet das Ziel, den Umfang der Leistung sowie qualitative und nutzenbezogene Aspekte, die das Projektergebnis erfüllen soll (vgl. Meyer; Reher, 2016, S. 12 f.; Kuster et al., 2019, S. 92).

Für die Erstellung des Projektergebnisses sind verschiedene Ressourcen erforderlich, die Kosten verursachen, wie z. B. Personal und Material. Diese werden den Kostenzielen zugeordnet und stellen das vereinbarte Budget dar, welches einzuhalten ist (vgl. Meyer; Reher, 2016, S. 12).

Projekte sind zeitlich begrenzt. Das heißt, es ist ein Endtermin festgelegt, der eingehalten werden muss. Auch während des Projekts spielen weitere Termine eine Rolle. Alle diese Termine sind als Zeitziele zu verstehen (vgl. Kuster et al., 2019, S. 92).

Wird eine Variable verändert, so zieht dies Veränderungen einer zweiten oder beider anderen Variablen nach sich. Die Sach-, Zeit- und Kostenziele eines Projekts stehen in einem bestimmten Verhältnis zueinander, das sich verändert, wenn ein Zielbereich vari-

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

iert wird (vgl. Meyer; Reher, 2016, S. 13; Kuster et al., 2019, S. 92). Daraus lassen sich folgende Konsequenzen ableiten:

- Werden die Sachziele umfangreicher, so entstehen höhere Kosten und vielleicht auch eine längere Bearbeitungsdauer.
- Soll das Projekt schneller beendet werden, so entstehen entweder höhere Kosten, weil mehr Personal gleichzeitig daran arbeiten muss, oder die Projektinhalte können nicht vollständig umgesetzt werden.
- Entstehen unvorhergesehene Kosten und sind dadurch die Projektmittel früher aufgebraucht als geplant, muss das Projekt ggf. früher und mit unvollständigen Ergebnissen beendet werden.

In der Regel schränken die Zeit- und Kostenziele die Sachziele eines Projekts ein bzw. führt eine Ausweitung der Sachziele zu einem höheren Zeit- und Kostenbedarf. Aber: Andersherum gilt nicht unbedingt, dass eine Ausweitung des Zeit- und Kostenrahmens zu einer Verbesserung bzw. Ausweitung der Sachziele führt. Die Veränderung der Variablen im magischen Dreieck ist also kein Automatismus, sondern muss von der Projektleitung sorgfältig beobachtet und gestaltet werden.

Das nachfolgende Beispiel 1.6 zeigt, wie sich die Beziehung der drei Variablen des magischen Dreiecks in der Praxis darstellen kann.

Beispiel 1.6: Zielkonflikte im magischen Dreieck des Projektmanagements

Ein Krankenhaus möchte an allen Bettplätzen Tablets für die Patienten und Patientinnen installieren, über die zukünftig Fernsehen, Zeitung, Aufklärungsvideos zu Krankheitsbildern und Behandlungsmöglichkeiten, Streamingdienste, Spiele und einiges mehr bereitgestellt werden sollen. Der Zeitplan sieht vor, dass die Tablets in genau einem Jahr in Betrieb gehen sollen. Die Kosten für das Vorhaben belaufen sich auf 750.000 Euro.

Zeit vs. Kosten

Der Zeitplan kann nicht eingehalten werden, da zwei Mitarbeiter/-innen in der IT-Abteilung gekündigt haben und ein Mitarbeiter in Elternzeit geht. Sie verschieben den Betriebsstart der Tablets oder Sie beauftragen eine externe IT-Firma mit der Installation der Tablets. Dies ist aber mit erheblichen Mehrkosten verbunden.

Zeit vs. Leistung

Leider dauert die Erstellung der Aufklärungsvideos deutlich länger als geplant, da bei der Herstellungsfirma nur zwei Computer mit der entsprechenden Software zur Verfügung stehen, anstatt vier. Soll der Startzeitpunkt eingehalten werden, stehen nicht alle geplanten Videos zur Verfügung oder die ergänzende Einführung der Videos muss auf einen späteren Zeitpunkt terminiert werden.

Kosten vs. Leistung

Die ausgewählten Tablets sind nicht zu den angestrebten Konditionen lieferbar. Sie müssen notgedrungen auf Tablets zurückgreifen, die nicht alle der gewünschten Anforderungen erfüllen, um im Budget zu bleiben. Alternativ bestellen Sie andere Tablets, die teurer sind, aber die Voraussetzungen erfüllen.

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Übung 1.3:

Finden Sie eigene Beispiele für Konflikte zwischen den Variablen des magischen Dreiecks und überlegen Sie, welche Anforderungen daraus für das Projektmanagement entstehen.

1.2.2 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Mit dem magischen Dreieck des Projektmanagements wurden bereits mögliche Spannungsfelder innerhalb eines Projekts aufgezeigt, die für dessen Verlauf kritische Faktoren darstellen. Aber nicht nur diese Spannungsfelder können für den Erfolg oder Misserfolg eines Projekts ausschlaggebend sein, sondern auch eine Vielzahl weiterer Faktoren können hier eine Rolle spielen.

Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) und die PA Consulting Group führen seit Jahren gemeinsame Studien durch, die sich mit der Fragestellung nach den Gründen für Erfolg und Scheitern im Projektmanagement beschäftigen. Die Ergebnisse dieser Studien zeigen wiederholt die gleichen Ursachen auf (Abb. 1.3), die für ein Scheitern von Projekten verantwortlich gemacht werden können, insbesondere (vgl. Engel; Quadejacob, 2008):

- unklare Anforderungen und Ziele
- fehlende Ressourcen bei Projektstart
- Politik, Egoismen und Kompetenzstreit
- schlechte Kommunikation
- Mangel an qualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
- unzureichende Projektplanung

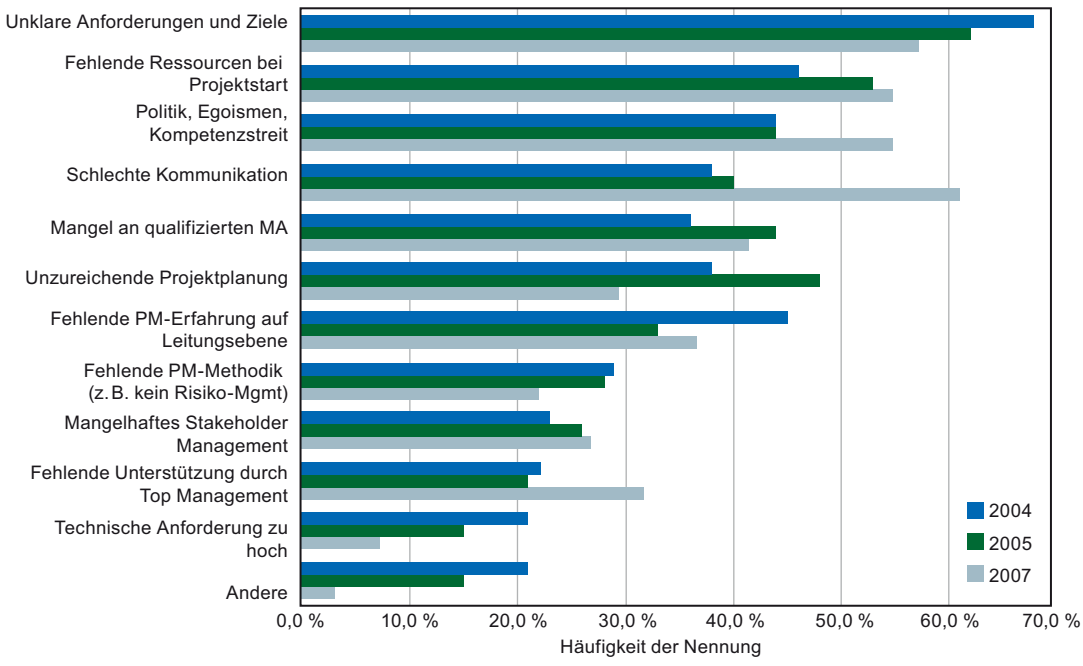

Abb. 1.3: Ursachen für das Scheitern von Projekten (Engel; Quadejacob, 2008)

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Betrachtet man die verschiedenen Ursachen, so lassen sich Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement relativ einfach ableiten (vgl. Engel; Quadejacob, 2008; Sterrer, 2014, S. 4 ff.; Kocemba; Belz, 2015, S. 12 ff.):

- Projektziele und Anforderungen müssen für alle Beteiligten eindeutig und klar formuliert sein.
- klare Rollenverteilung mit festgelegten Befugnissen und Verantwortlichkeiten, auch zwischen der projektspezifischen und der regulären Organisation im Unternehmen
- Bereitstellung ausreichender Ressourcen, um den Projektzielen und Anforderungen gerecht werden zu können (insbesondere Personal, finanzielle Mittel und Zeit) und entsprechende Überwachung
- Schlüsselpositionen im Projekt sollten möglichst mit qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besetzt werden, ggf. sollten Projektmitarbeiter/-innen gemäß den Anforderungen weiterqualifiziert werden.
- Sicherstellen einer effektiven Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten, inklusive der Stakeholder (z.B. durch Jour Fixe; Newsletter, Reporting)
- Nutzen von Erfahrungen aus früheren Projekten, sofern vorhanden; so können Fehler oder Hindernisse bereits im Vorfeld vermieden bzw. reduziert werden

Die aufgeführten Erfolgsfaktoren verdeutlichen noch einmal die vielschichtigen Aufgaben und Themen des Projektmanagements, die es zu berücksichtigen und zu steuern gilt. Um ein Projekt zum Erfolg zu führen ist es von großer Relevanz, dass alle diese Themen und Faktoren einbezogen werden, wichtige Zusammenhänge müssen im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung identifiziert und gesteuert werden. Natürlich ist es kaum möglich alle Themen gleichzeitig anzugehen, weshalb Priorisierungen durchaus sinnvoll sind (vgl. Sterrer, 2014, S. 1).

Herausforderungen im Projektmanagement

Auch wenn die Erfolgsfaktoren nachvollziehbar und logisch erscheinen, so ist deren Umsetzung in der Praxis dennoch mit einigen Herausforderungen verbunden.

Projekte führen zu Veränderungen. Häufig kommt es dabei zu Vorbehalten und Widerständen, die ganz unterschiedliche Ausprägungen aufweisen können, z.B. Gerüchte, Unterstellungen, Blockaden. Aber auch die Gründe für diese Widerstände sind verschiedenartig. Grundsätzlich lassen sich hier drei Ursachen benennen (vgl. Neumann, 2019):

- *sachliche Ängste*: Zweifel an der Vorgehensweise und der Zielsetzung, zusätzliche Belastung durch Projektarbeit
- *persönliche Ängste*: Zweifel an eigener Kompetenz, Angst vor resultierenden Veränderungen für die eigene Person, z.B. Änderung der Tätigkeitsinhalte
- *Eigeninteressen*: Bedrohung von Besitzständen, z.B. Macht, Ansehen, Privilegien

Um Widerständen aus Ängsten entgegenzuwirken, sollten diese ernst genommen und akzeptiert werden, auch wenn diese möglicherweise unberechtigt oder unbegründet erscheinen. Für die jeweilige Person sind sie existent. Vermutlich würden sich die Ängste sogar verstärken, wenn die Person sich nicht ernst genommen fühlt. Aber auch Eigeninteressen von Personen sollten berücksichtigt und offen kommuniziert werden dürfen.

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Wünsche, Bedürfnisse und auch die Wahrung eigener Interessen sind durchaus legitim. Ein offener Umgang ermöglicht es, verschiedene Interessenslagen gegeneinander abzuwägen und eine für alle Seiten akzeptable Lösung herbeizuführen (vgl. Neumann, 2019).

Es geht also darum, alle Projektbeteiligten mit „an Bord" zu holen und Vorbehalte und Widerstände möglichst frühzeitig abzubauen bzw. gar nicht erst entstehen zu lassen.

Doch auch innerhalb des Projekts kann die Führung und die Zusammenarbeit der Projektmitglieder eine Herausforderung darstellen. Die bisherigen Hierarchien im Unternehmen werden aufgeweicht und die Projektteammitglieder sollen sich „auf Augenhöhe" begegnen. Unterschiedliche Interessen und Arbeitsweisen verschiedener Arbeitsbereiche treffen aufeinander und müssen sich im Sinne des Projekts arrangieren (vgl. Kuster et al., 2019, S. 347 ff.).

Vor diesem Hintergrund ist Projektmanagement eine besondere Steuerungsform, deren Anforderungen nur z.T. deckungsgleich mit herkömmlichen Leitungsaufgaben sind. Viele klassische Führungsmittel, wie z.B. Anordnungen, Beurteilungen, Beförderungen, Sanktionen etc., entbehren der Grundlage eines Weisungsverhältnisses und laufen ins Leere. Stattdessen besteht die Kunst der Projektleitung darin, Folgebereitschaft durch Überzeugen zu erzielen. Dies geschieht im Regelfall dadurch, dass sie etwas Besonderes zur gemeinsamen Arbeit im Projekt beizutragen hat. Dabei kann es sich um besondere fachliche Expertise, ein hohes kreatives Potenzial, methodische Ideen oder besondere kommunikative und soziale Fähigkeiten handeln, die dem Projektteam eine gemeinsame Orientierung geben (vgl. Kuster et al., 2019, S. 347 ff.). Das folgende Beispiel 1.7 verdeutlicht die Auflösung der üblichen Zusammenarbeit und Hierarchie, denen eine Projektleitung gegenübersteht.

Beispiel 1.7: Projektleitung jenseits der klassischen Spielregeln

In einem mittelgroßen Krankenhaus der Grund- und Regelversorgung soll die Auslastung der fünf Operationssäle verbessert werden. Das Ziel des Projekts lautet, die Ursachen für Leerstände zu ermitteln und diese durch geeignete Veränderungsmaßnahmen um mindestens die Hälfte zu reduzieren. Zum Projektteam gehören der Chefarzt der Chirurgie, zwei Oberärzte/Oberärztinnen, zwei OP-Pflegekräfte, zwei Stationspflegekräfte und die Leitung der Zentralsterilisation, die für die Bereitstellung sterilisierter Operationsbestecke verantwortlich ist. Die Projektleitung hat eine OP-Pflegekraft, deren Aufgabe die Koordination der OP-Pläne ist. Diese Zusammensetzung des Projektteams bedeutet, dass die Projektleitung ihren Aufgaben ohne disziplinarische Weisungsbefugnis nachkommen muss, denn die hat sie gegenüber keinem der Teammitglieder. Dabei soll die Projektleitung dafür sorgen, dass das Projektteam produktiv zusammenarbeitet, obwohl seine Mitglieder aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Arbeitsbereichen kommen und darüber hinaus Interessenkonflikte bezüglich der OP-Organisation zu erwarten sind.

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Damit die Projektleitung ihren oftmals anspruchsvollen Aufgaben nachkommen und die Ziele des magischen Dreiecks des Projektmanagements miteinander in Einklang bringen kann, bietet das Projektmanagement besondere **Planungs- und Steuerungsinstrumente**. Sie sind darauf ausgelegt,

- der typischen Unsicherheit eines Projekts entgegenzuwirken,
- Risiken kalkulierbar und beherrschbar zu machen sowie
- eine rationale Steuerungsgrundlage für das Projektteam zu schaffen.

Welche Instrumente des Projektmanagements es gibt und wie diese eingesetzt werden, erfahren Sie in den nachfolgenden Kapiteln.

1.2.3 Standards im Projektmanagement

In den letzten Jahren haben sich im Projektmanagement zahlreiche Normen und Standards etabliert. Es gibt also nicht den einen Standard, sondern Unternehmen und deren Verantwortliche im Projektmanagement müssen entscheiden, welchen Standard sie für das Unternehmen bzw. die Organisation für geeignet halten bzw. ob überhaupt ein Standard festgelegt werden soll. Wesentliche Kriterien diesbezüglich sind z.B. die Zielsetzung, die mit einem Standard erreicht werden soll, aber auch in welchem Umfeld sich das Unternehmen oder die Organisation bewegt bzw. in dem ein Projekt abgewickelt werden soll (vgl. Kuster et al., 2019, S. 51 f.). Diese Standards werden von verschiedenen nationalen und internationalen Organisationen entwickelt und bieten entsprechende Zertifizierungsmöglichkeiten an. Im Folgenden werden die derzeit präsentesten Organisationen vorgestellt:

International Project Management Association (IPMA)

Die IPMA, gegründet im Jahr 1969, ist eine der führenden international agierenden Projektmanagementorganisationen, mit Sitz in den Niederlanden. Sie ist der internationale Dachverband rund 70 nationaler Mitgliedsgesellschaften weltweit. Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) ist z.B. Mitglied der IPMA. Die IPMA zählt die Veranstaltung von Fachtagungen, Seminaren sowie dem Weltkongress für Projektmanagement ebenso zu ihren Aufgaben wie die Personenzertifizierung. Darüber hinaus können sich auch Teams und ganze Organisationen gemäß der IPMA-Standards zertifizieren lassen (vgl. GPM, 2021).

Für die Personenzertifizierung bildet die sogenannte Individual Competence Baseline (ICB) die Basis. Ziel ist der Nachweis von vorhandenen Kompetenzen und deren Anwendung. Hier unterscheidet sich die IPMA grundsätzlich von anderen Zertifizierungsmodellen bzw. Standards (z.B. PRINCE2), die sehr prozessorientiert agieren. Die IPMA unterscheidet in ihrer Individual Competence Baseline drei Kompetenzbereiche: Kontext-Kompetenzen (Perspective), persönliche und soziale Kompetenzen (People) sowie technische Kompetenzen (Practice), die wiederum in 29 Kompetenzelemente differenziert werden (vgl. GPM, 2017a).

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Project Management Institute (PMI)

Project Management Institute (PMI) hat seinen Sitz in den USA und ist einer der größten internationalen Fachverbände für Projektmanagement. 1969 gegründet, begann das PMI auch außerhalb der USA tätig zu werden und verfügt über Mitglieder aus 217 Ländern, die sich auf über 300 Chapter (lokale Organisationsstrukturen) verteilen (vgl. PMI Chapter Germany, 2021).

Durch das American National Standards Institute (ANSI) anerkannt, ist das vom PMI herausgegebene Werk „Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK®Guide) zugleich die US-amerikanische Norm im Projektmanagement. Darüber hinaus dient der PMBOK®Guide als Grundlage für die vom PMI angebotenen, weltweit etablierten Zertifizierungen im Projektmanagement. Es wird in regelmäßigen Abständen überarbeitet (vgl. Angermeier, 2013).

Der PMBOK®Guide verfolgt einen prozessorientierten Ansatz und unterteilt den Projektablauf in fünf Prozessgruppen, welche sich wiederum in zehn Wissensgebiete (sogenannte „Kowledge Areas") aufgliedern. Ein Wissensgebiet wird weiter in einzelne Prozesse aufgeteilt (vgl. Angermeier, 2013).

Wissensgebiete:

1) Project Integration Management (Integrationsmanagement)
2) Project Scope Management (Inhalts- und Umfangsmanagement)
3) Project Time Management (Terminmanagement)
4) Project Cost Management (Kostenmanagement)
5) Project Quality Management (Qualitätsmanagement)
6) Project Resource Management (Ressourcenmanagement)
7) Project Communication Management (Kommunikationsmanagement)
8) Project Risk Management (Risikomanagement)
9) Project Procurement Management (Beschaffungsmanagement)
10) Project Stakeholder Management

Prozessgruppen:

1) Initiating Process Group (Prozessgruppe der Initiierung)
2) Planning Process Group (Prozessgruppe der Planung)
3) Executing Process Group (Prozessgruppe der Ausführung)
4) Monitoring and Controlling Process Group (Prozessgruppe der Überwachung und Steuerung)
5) Closing Process Group (Prozessgruppe des Abschlusses)

Im Weiteren werden Werkzeuge und Methoden erläutert, die für die Durchführung dieser Prozesse erforderlich sind (vgl. Angermeier, 2013; Dechange, 2020, S. 27 f.).

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

PRINCE2®

PRINCE2® steht für **PR**ojects **IN C**ontrolled **E**nvironment und ist ein Teil des britischen Best Management Practice Portfolios (vgl. GOV.UK, 2021). Im Jahr 1989 führte die „Central Computer and Telecommunications Agency" (CCTA), eine britische Regierungsabteilung, „PRINCE" (noch ohne Versionsandeutung) als Regierungsstandard für IT-Projekte ein. Im Jahr 1996 wurde PRINCE2® nach einer Weiterentwicklung durch verschiedene öffentliche und private Institutionen als Projektmanagementsystem veröffentlicht, welches branchen- und auch projektartneutral agiert. Seit 2014 wird PRINCE2® vom heutigen Rechteinhaber AXELOS Ltd., einem Joint Venture aus dem britischen Privatunternehmen Capita plc. und der britischen Regierungsbehörde „Cabinet Office", geführt und weiterentwickelt (vgl. Kaiser; Simschek, 2020, S. 15 ff.; Axelos, 2021a).

Nach einer grundlegenden Überarbeitung Im Jahr 2009 wurde eine „neue" Version veröffentlicht. Die derzeit gültige Version wurde 2017 publiziert. Bis heute ist PRINCE2® der Projektmanagementstandard der britischen Behörden und zählt zu den weltweit führenden Projektmanagementmethoden. Eines der wohl bekanntesten Projekte waren die Olympischen Sommerspiele 2012 in London (vgl. Kaiser; Simschek, 2020, S. 7 f.).

PRINCE2® hat den großen Vorteil, dass es für jede Projektgröße geeignet ist und über eine hohe Skalierbarkeit verfügt. Der Ansatz ist stark prozessbasiert und fokussiert sich auf die Organisation und die Kontrolle über den gesamten Projektverlauf. Er legt großen Wert auf Qualität und agiert stark ergebnisorientiert (vgl. Kaiser; Simschek, 2020, S. 27 ff.). Der Ansatz basiert auf 4 Bausteinen: 7 Grundprinzipien, 7 Themen, 7 Prozessen und die Anpassung an die Projektumgebung („Tailoring") (vgl. Axelos, 2021b; Kaiser; Simschek, 2020, S. 27 ff.):

Die 7 Grundprinzipien

1. *fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung*: Der Nutzen und die Wirtschaftlichkeit des Projekts müssen zu Beginn und auch fortlaufend gegeben sein. Der Nutzen wird in jeder einzelnen Phase überprüft, dokumentiert und bedarf der Genehmigung, um das Projekt fortzusetzen.
2. *Lernen aus Erfahrung*: Lernen aus Erfahrung und Fehlern von Vorgängerprojekten. Erfahrungen, die während des Projekts gewonnen werden, müssen nutzbar gemacht werden.
3. *definierte Rollen und Verantwortlichkeiten*: PRINCE2® definiert klare Rollen im Projektmanagement mit klarem Anforderungsprofil, welches Kompetenzen, aber auch Rechte und Pflichten aufzeigt.
4. *Steuern über Managementphasen*: Das Projekt wird in kontrollierte Phasen gegliedert. Anhand dieser Phasen wird zum einen der Fortschritt kontrolliert, aber auch der bisherige Projektverlauf überwacht.
5. *Steuern nach dem Ausnahmeprinzip*: Im Rahmen der Planung werden neben Zielwerten auch Abweichungstoleranzen bzw. Handlungsspielräume für den/die Projektmanager/-in definiert, innerhalb derer er/sie eigenständig handeln kann, um das Projekt „auf Kurs" zu halten. Erst bei der Überschreitung dieser Toleranzen erfolgt eine Eskalation in eine höhere Managementebene, die dann die Entscheidung über das weitere Vorgehen treffen muss.

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

6. *Produktorientierung*: PRINCE2® legt einen starken Fokus auf die Phasen- und Projektergebnisse und deren Qualität. Diese werden konsequent auf die Erfüllung der definierten Anforderungen überprüft.
7. *Anpassung an die Projektumgebung*: Die PRINCE2®-Methodik bietet einen hohen Grad an Adaptationsfähigkeit an die Rahmenbedingungen des Projekts.

Die 7 Themen

1. Business Case
2. Organisation
3. Qualität
4. Pläne
5. Risiko
6. Änderungen
7. Fortschritt

Die 7 Prozesse

1. Vorbereiten eines Projekts
2. Lenken des Projekts
3. Initiieren eines Projekts
4. Managen eines Phasenübergangs
5. Steuern einer Phase
6. Managen der Produktlieferung
7. Abschließen eines Projekts

Die sieben Prozesse stellen innerhalb der Managementphasen die definierten Aktivitäten über den gesamten Projektablauf dar, beziehen dabei aber auch die Zeit vor dem Projekt mit ein. Innerhalb der Prozesse werden die Themen unter Berücksichtigung des vierten Bausteins, der Anpassung an die Projektumgebung, bearbeitet. Diese stellen eine Art Umsetzungsbeschreibung dar. Durch dieses Vorgehen werden die Grundprinzipien eingehalten (vgl. Kaiser; Simschek, 2020, S. 42).

ISO 21500

Die *International Standards Organization* (ISO) ist eine internationale Organisation, die 1947 gegründet wurde, um internationale Koordinierung und Vereinheitlichung von industriellen Standards voranzubringen. Zu den Mitgliedern der ISO gehören nationale Normungsorganisationen, aber auch verschiedene Branchenverbände (vgl. Johnson, 2020, S. 12).

Der ISO-Standard 21500 („*Guidance on project management*“) wurde im Jahr 2012 erstmals veröffentlicht und stützt sich auf drei Standards (vgl. Johnson, 2020, S. 12 f.; GPM, 2017b):

- dem US-amerikanischen ANSI-Standard (PMBOK®Guide),
- dem deutschen Standard DIN 69901,

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

- dem englischen Standard BS 6079:2010 und BS ISO 15188:2001-Projektmanagement, BSI, 2001

DIN 69901

Einer der in Deutschland bedeutsamsten Standards im Projektmanagement ist die DIN 69901, die vom *Deutschen Institut für Normierung* (DIN) publiziert wird.

Sie gliedert sich in fünf Abschnitte (vgl. Dechange, 2020, S. 25):

- DIN 69901-1: Grundlagen
- DIN 69901-2: Prozesse und Prozessmodell
- DIN 69901-3: Methoden
- DIN 69901-4: Daten, Datenmodell
- DIN 69901-5: Begriffe

Auch in der DIN 69901 findet sich ein prozessualer Ansatz. Die DIN 69901-2 (Prozesse und Prozessmodell) verfolgt die Gliederung eines Projekts in fünf Phasen und ordnet diese Phasen in 59 Projektmanagementprozesse, welche wiederum in elf Prozessuntergruppen unterteilt werden (vgl. Timinger, 2017, S. 14 f.; Dechange, 2020, S. 25).

Hinweis:

Neben der DIN 69901 sollen noch zwei weitere Normen im Kontext des Projektmanagements genannt werden. Zum einen die DIN 69900, die sich mit der Netzplantechnik im Projektmanagement befasst, und die DIN 69909, die das Multiprojektmanagement beschreibt (vgl. GPM, 2017b).

1.3 Projektmanagementprozess

Welche Phasen der Projektmanagementprozess hat, wird im Detail unterschiedlich beschrieben, weil dabei i.d.R. bestimmte Projektarten – wie Sie sie in Kap. 1.1 kennengelernt haben – Pate stehen. Bei der Spannbreite von Projekten, die von umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Bereich der Arzneimittelforschung bis hin zur Organisation eines Standes auf der regionalen Gesundheitsmesse, von der Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements bis zur Neugestaltung einer Patienteninformationsbroschüre reichen, sind voneinander abweichende Beschreibungen des Projektmanagementprozesses nicht weiter verwunderlich.

Ganz allgemein beziehen sich die Projektmanagementphasen auf Planung, Durchführung und Abschluss eines Projekts. Damit liegt ein einfaches chronologisches Modell zugrunde. Häufig wird allerdings die erste Phase in drei Phasen aufgeteilt, sodass ein fünfphasiges Modell entsteht. Die Unterteilung der ersten Phase ist sinnvoll, weil sie ansonsten zu viele unterschiedliche Aufgaben und Instrumente umfassen und darunter die Übersichtlichkeit leiden würde. Außerdem zeigt die Praxis, dass der Anfang eines Projekts von ganz besonderer Bedeutung für seinen Erfolg ist, weil hier entscheidende Weichenstellungen für den weiteren Verlauf eines Projekts vorgenommen werden. In

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

dem 5-Phasen-Modell werden die folgenden Phasen des Projektmanagementprozesses unterschieden (vgl. Geckler, 2013, S. 47 ff.):

- **Initialisierung**: Diese Phase bezieht sich auf die Zeit vor dem eigentlichen Projektstart, in der die Idee für das Projekt entsteht, geprüft wird und eine erste Form annimmt, beispielsweise in einer ersten Projektskizze.
- **Definition**: In dieser Phase erfolgt eine umfangreichere Prüfung und Konkretisierung des Projekts und der Projektziele, die in einen Projektauftrag einfließen.
- **Planung**: Diese Phase dient der systematischen Planung des Vorgehens, unter Einbezug aller für das Projekt verfügbaren Ressourcen.
- **Steuerung**: Hiermit ist die Begleitung der Umsetzung der vorliegenden Pläne angesprochen. Aus Projektmanagementsicht fallen hier vor allem überwachende, kommunikative und teamführende Aufgaben an.
- **Abschluss**: In dieser Phase muss sich das Projekt an seinen Zielen messen lassen. Eine Evaluation des Projektablaufs und seiner Ergebnisse gehören ebenso hierher wie die abschließende Würdigung und Vermarktung des Projekts.

In Abb. 1.4 sehen Sie die Abfolge der fünf Phasen des Projektmanagementprozesses vom Anfang bis zum Ende eines Projekts.

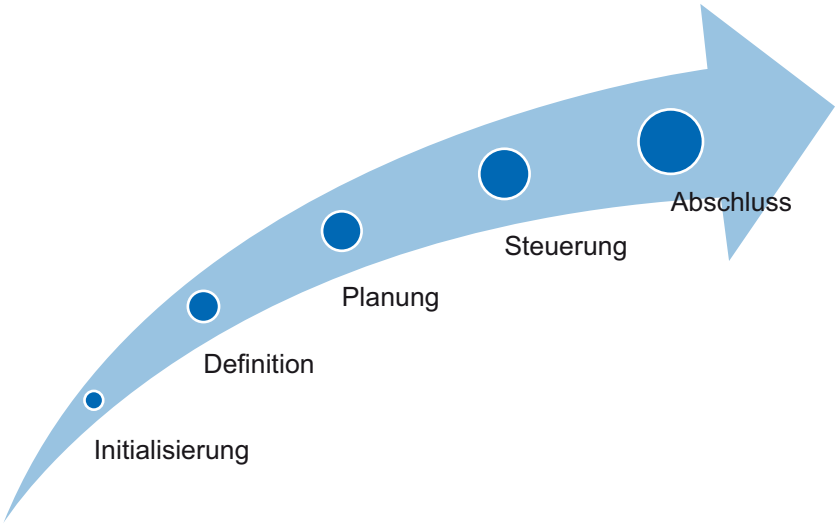

Abb. 1.4: Projektmanagementprozess

Innerhalb der einzelnen Phasen werden verschiedene grundlegende Themen bearbeitet. Die ISO 21500 sowie das PMBOK des Project Management Institute (PMI) bezeichnen diese Themen als Themengruppen (ISO 21500) bzw. als Wissensgebiete (PMBOK). Beide sind inhaltlich sehr ähnlich (vgl. Kusay-Merkle, 2018, S. 14). Aber nicht nur das PMI oder die ISO 21500 führen diese Themen aus, sondern auch andere Standards greifen diese, in verschiedener Art und Weise sowie unterschiedlicher Bezeichnung auf. PRINCE2® benennt „Themen“ (vgl. Kaiser, Simscheck, 2020, S. 37), die International Project Management Association bzw. die Gesellschaft für Projektmanagement e.V. führt „Kompetenzen“ an (vgl. Dechange, 2020, S. 26). Letztendlich geht es aber immer um Elemente, die in den Phasen des Projektmanagementprozesses berücksichtigt wer-

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

den müssen, inhaltlich wie auch ihre gegenseitigen Wechselwirkungen. Wie sich diese darstellen können, wurde für einige Themen bereits im magischen Dreieck des Projektmanagements deutlich.

Im Folgenden werden die Themengruppen der ISO 21500 näher betrachtet, um die Themen bzw. Elemente und ihre Bedeutung im Projektmanagementprozess zu veranschaulichen.

Die Themengruppen behandeln Teilaspekte in Projekten, die innerhalb der Phasen des Projektmanagementprozesses bearbeitet werden. Sie können je nach Projekt von unterschiedlicher Ausprägung und Relevanz sein, allerdings bedingen und beeinflussen sie sich immer in irgendeiner Form gegenseitig. Die Themengruppen können auch als eine Art Checkliste verstanden werden, um wirklich alle Aspekte im Projekt zu berücksichtigen und der jeweiligen Relevanz Rechnung zu tragen (vgl. Kusay-Merkle, 2018, S. 12; Benkhofer et al., 2019, S. 21 ff.).

Die folgende Tab. 1.3 zeigt die Themengruppen und inhaltlichen Aufgaben, die in den verschiedenen Phasen des Projektmanagementprozesses bearbeitet werden müssen.

Tab. 1.3: Themengruppen des Projektmanagements nach ISO 21500 (vgl. Kusay-Merkle, 2018, S. 13)

Themengruppe	inhaltliche Fragen
Integration	• Wie passen alle weiteren Themengruppen zusammen? • Wie sieht die Vorgehensweise im Projekt aus, die alle Aspekte integriert?
Stakeholder	• Wer sind die Betroffenen und Beteiligten am Projekt? Wer hat ein Interesse am Projekt und/oder den Projektergebnissen? • Wie wollen Sie diese einbinden und mit ihnen kommunizieren?
Inhalt u. Umfang des Projekts (Scope)	Was ist alles zu tun –inhaltlich für das Ergebnis und für das Projektmanagement und um diese Arbeit zu organisieren?
Ressourcen	• Wer sind potenzielle Teammitglieder? • Wo kommen diese her und welches Know-how benötigen diese? • Wie werden Sie mit dem Team zusammenarbeiten? • Welche weiteren Ressourcen werden benötigt: Maschinen, Tools, Arbeitsplätze, Kanban-Boards, Büromaterial?
Zeit/zeitlicher Rahmen	Wie lange wird es dauern, den definierten Inhalt und Umfang des Projekts abzudecken?
Kosten/Finanzbedarf	Was wird es kosten, den definierten Inhalt und Umfang des Projekts abzudecken?

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Themengruppe	inhaltliche Fragen
Risiko	• Welche Risiken (Chancen und Bedrohungen) gibt es? • Was könnte den Projekterfolg erleichtern oder befördern und was könnte ihn erschweren oder gar verhindern? • Welche Maßnahmen können Sie treffen und einplanen, um Chancen nutzen zu können und Bedrohungen (das, was man meist unter Risiken versteht) abzuschwächen oder gar zu umgehen? • Was planen Sie konkret für den Fall, dass ein identifiziertes Risiko eintritt?
Qualität	• Welche Qualitätsstandards sind zu beachten? • Wie soll die Qualität im Projekt und des Ergebnisses sichergestellt werden? • Wie wird die Qualität geprüft?
Beschaffung	• Müssen Sie für Ihr Projekt Dinge oder Leistungen zukaufen? • Welche Regeln gibt es dafür im Unternehmen? • Welche Verträge müssen geschlossen werden und die Zusammenarbeit anschließend gesteuert, Leistungen kontrolliert und abgenommen werden?
Kommunikation	• Wie werden Sie kommunizieren: mit dem Auftraggeber, anderen Projektleitern, den Teammitgliedern, eventuell dem Betriebsrat, weiteren Gremien – schriftlich, in Meetings, in Webkonferenzen, per Telefon? • In welchem Rhythmus soll die Kommunikation erfolgen? • Was sind mögliche Anlässe und Inhalte?

Die verschiedenen Themen werden Ihnen in den folgenden Kapiteln und auch dem zweiten Studienheft an unterschiedlichen Stellen und in Zusammenhängen immer wieder begegnen. So werden Sie beispielsweise das Thema „Risiko“ in der Initialisierungsphase im Sinne einer Risikoidentifizierung bearbeiten, während Sie im weiteren Verlauf in der Steuerungsphase ein eingetretenes Risiko managen müssen. Oder aber Sie legen in der Planungsphase die Qualitätsanforderungen Ihres Projektergebnisses fest und müssen diese in der Abschlussphase Ihres Projekts entsprechend bewerten. Die Themen begleiten Sie also innerhalb des gesamten Projektmanagementprozesses in unterschiedlicher Art und Weise.

Das folgende Beispiel 1.8 zeigt, welche grundlegenden Aufgaben in den einzelnen Phasen des Projektmanagementprozesses anfallen.

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

Beispiel 1.8: Projektmanagementphasen

Ein gemeinnütziges Krankenhaus möchte die Dienstplanung der Pflegekräfte zukünftig attraktiver gestalten und umfassender auf die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter/-innen eingehen; Ziel ist es auch zukünftig neue Arbeitszeitkonzepte zu entwickeln. Aus diesem Grund wird eine neue Software eingeführt, die es u.a. den Pflegekräften ermöglicht via App, einen Einblick in die Dienstpläne, Stundenzettel oder auch die Abrechnung zu bekommen. Darüber hinaus bietet die App eine Übermittlungsfunktion für Wunschdienste sowie eine Tauschbörse für den Diensttausch.

In der **Initialisierungsphase** geht es primär darum, die Projektidee zunächst zu konkretisieren und eine erste Vorstellung über die erforderlichen Strukturen und den Verlauf des Projekts zu bekommen.

Die Geschäftsführung und die Pflegedienstleitung haben gemeinsam mit dem Betriebsrat und dem Vorstand beschlossen, dieses Projekt durchzuführen. Der/Die Leiter/-in der Abteilung für Projektmanagement wird beauftragt, eine Projektskizze mit Angabe von Inhalten und Kosten sowie eine Terminplanung zu erstellen. Er/Sie wird auch die Projektleitung übernehmen und regelmäßig an die Geschäftsführung berichten. Die Pflegedienstleitung wird mit ihrer fachlichen Expertise unterstützen und am Projekt mitarbeiten. Als weitere potenzielle Projektteammitglieder werden ein/-e Vertreter/-in des Betriebsrats, ein/-e Mitarbeiter/-in der IT-Abteilung sowie drei Pflegekräfte aus unterschiedlichen Fachdisziplinen für sinnvoll erachtet.

Das Resultat eines ersten Planungstreffens ist eine grobe Projektbeschreibung und ein Katalog mit offenen Fragen, die die Projektleitung mit der Geschäftsführung erörtern wird. Nachdem die Fragen vollständig geklärt sind, findet ein erneutes Treffen der Planungsgruppe statt, welche die Projektidee weiter konkretisiert. Die zukünftige Projektleitung erstellt die geforderte Projektskizze und legt diese der Geschäftsführung vor.

Die Geschäftsführung ist zufrieden mit der Projektskizze und stimmt der weiteren Planung des Projekts zu. In der **Definitionsphase** werden die Projektziele detailliert formuliert und schriftlich festgehalten. Auch eine Analyse möglicher Risiken für das Projekt wird durchgeführt. Darüber hinaus wird in der Stakeholderanalyse deutlich, dass weitere Mitglieder für das Projektteam erforderlich sind, um alle relevanten Aspekte abbilden zu können. Somit werden noch zwei Oberärzte und Oberärztinnen aus der chirurgischen und internistischen Abteilung in das Projektteam integriert. Nachdem die Geschäftsführung die Ergebnisse der Definitionsphase erhalten und geprüft hat, erteilt sie den offiziellen Projektauftrag.

Das nun vollständig benannte und implementierte Projektteam startet gemeinsam mit der Projektleitung in die **Planungsphase**. Anhand der Vorplanungen aus der Definitionsphase werden Aufbau und Ablauf des Projekts geplant, Arbeitspakete und Meilensteine werden definiert und exakte Kosten-, Zeit- und Arbeitspläne aufgestellt.

Motiviert startet das Projektteam nun anhand der Projektpläne in die Umsetzung. Zunächst wird ein Workshop für interessierte Pflegekräfte initiiert, um weitere Ideen in das bisherige Konzept einfließen zu lassen. Auch die Teilnahme einiger Mitglieder des Projektteams an einem Symposium für Dienstplangestaltung in der Pflege bringt weitere Ideen und Erkenntnisse. Es folgt die Erstellung einer Gliederung des Konzepts und die einzelnen inhaltlichen Themengebiete (Stellenpläne, Urlaubs-

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

planung, Bedarfsplanung u. a.) werden erarbeitet und formuliert. Es erfolgt eine weitere Abstimmung mit der Geschäftsführung und den Projektbeteiligten, bevor das Projekt in der Mitarbeiterzeitung vorgestellt wird. In der jetzt stattfindenden **Steuerungsphase** erfolgt die Umsetzung durch die Projektleitung und das Projektteam. Die Fortschritte des Projekts werden regelmäßig überprüft und falls erforderlich angepasst.

In der **Abschlussphase** trifft sich das Projektteam zu einem Workshop und reflektiert die Arbeit am Projekt und führt abschließende Gespräche mit den Stakeholdern und der Geschäftsführung, die das Team für den Projekterfolg würdigt. Das Projektteam wertet zudem eigene Erfahrungen aus dem Projekt aus und erarbeitet Empfehlungen für zukünftige Projekte.

Die Projektmanagementphasen sind nicht zu verwechseln mit den Projektphasen, auch wenn die sprachliche Nähe dieser beiden Begriffe dies nahelegen könnte. Während sich die Projektmanagementphasen ausschließlich auf die Aufgaben des Projektmanagements beziehen, beschreiben die Projektphasen den inhaltlichen Ablauf des Projekts. Dies wird in Kap. 4.3 zur Projektablaufplanung genauer erläutert.

Der Projektmanagementprozess bietet mit seinen Phasen einen Orientierungsrahmen für das Projektmanagement. In den nachfolgenden Kapiteln werden Instrumente und Methoden für die einzelnen Phasen vorgestellt. Diese Sammlung ist als Instrumentenkoffer gedacht, aus dem Sie sich für ein konkretes Projektvorhaben bedarfsgerecht bedienen können. Dabei müssen nicht immer alle Instrumente und auch nicht in der hier angegebenen Reihenfolge und Phasenzuordnung eingesetzt werden. Die im Studienheft gewählte Zusammenstellung der Instrumente bietet Ihnen häufig eingesetzte Verfahren mit hohem praktischem Nutzen, die hier nach Projektphasen geordnet vorgestellt werden. So können Sie typische Vorgehensweisen des Projektmanagements nachvollziehen.

Zusammenfassung

Projekte sind innovative Sonderaufgaben in einer Organisation, die von der alltäglichen Arbeit abgegrenzt sind. Außerdem finden sie unter einmaligen Bedingungen statt, wozu vor allem der zeitliche Rahmen, das Budget und personelle Ressourcen gehören. Sie haben eine besondere Organisationsform, deren zeitlich befristete Strukturen und Abläufe auf den Projektzweck zugeschnitten sind.

Projektmanagement umfasst planende, koordinierende, steuernde und überwachende Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Leitung eines Projekts genauso wie Aufgaben der Projektkommunikation und Teamführung. Zentrale Aufgabe des Projektmanagements ist die optimale Ausrichtung, Überprüfung und Korrektur der Variablen des magischen Dreiecks des Projektmanagements. Im magischen Dreieck stehen Sach-, Zeit- und Kostenziele eines Projekts in einem unmittelbaren und konkurrierenden Zusammenhang zueinander. Die Veränderung einer Variablen zieht auch Veränderungen einer oder beider anderen Variablen nach sich. Ergänzt werden die Variablen des magischen Dreiecks durch weitere Elemente bzw. Themengruppen, die es zu berücksichtigen gilt. In den letzten Jahren wurden im Projektmanagement zahlreiche Normen und Standards etabliert, die von verschiedenen nationalen und internationalen Organisationen erarbeitet wurden und stetig weiterentwickelt werden. Neben den Normen und Standards sind im Projektmanagement auch unterschiedliche Ansätze für die Durchführung eines Pro-

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft

jekts vertreten. Unterschieden werden hier der klassische, der agile und hybride Ansatz. Ihre jeweiligen Einsatzmöglichkeiten ergeben sich aus den Anforderungen an das Projekt und den vorherrschenden Rahmenbedingungen und können sehr variabel sein.

Als Orientierungsrahmen des Projektmanagements dient der **Projektmanagementprozess**. Er umfasst die Phasen:

1) Initialisierung
2) Definition
3) Planung
4) Steuerung
5) Abschluss

Zur Bearbeitung dieser Phasen gibt es jeweils typische Instrumente und Methoden.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

Die Aufgaben zur Selbstüberprüfung können Sie auch interaktiv online bearbeiten. Folgen Sie dazu dem untenstehenden Link oder scannen Sie den QR-Code.

www.aon.media/ja3rxl

1.1 Unter welchen Bedingungen ist es sinnvoll, eine Aufgabe als Projekt durchzuführen?

1.2 Welche Merkmale unterscheiden das klassische vom agilen Projektmanagement?

1.3 Welche Faktoren umfasst das magische Dreieck des Projektmanagements?

1.4 Welche Gründe können sich hinter Widerständen im Projekt verbergen? Geben Sie jeweils ein Beispiel.

1.5 Nennen Sie sechs Hauptgründe, die für das Scheitern von Projekten verantwortlich gemacht werden können.

Heruntergeladen von Ander, Swantje (35017749) am 24.06.25
© APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft