

# Grundlagen des Projektmanagements

Vorlesung Krankenhausmanagement  
WS 2022/2023

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Was ist ein Projekt?

### Projektorganisation allgemein

Projekte sind temporäre Wirtschaftsunternehmen mit nur vertraglicher (nicht dirigistischer) Bindung der Beteiligten. Deshalb ist zur Erreichung des Projektzieles die Festlegung der Verfahrensregeln besonders wichtig, da die „Firmenleitung“ (= Projektleitung) ebenfalls nur temporärer Natur ist und keine hierarchische Struktur anwenden kann, wie dies in Permanenzunternehmen regelmäßig vorkommt.

[Zitat aus Honorarleitlinie für Projektsteuerung, HO-PS 1.1.2001 idF 1.1.2004]

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Was ist ein Projekt - Mindestkriterien

Ein Projekt (im Sinne dieser Richtlinie) muss folgende **Mindestkriterien** erfüllen:

- klar definierbarer Anfang
- klar definierbares Ende
- organisationsübergreifende Aufgabenstellung

Projektteammitglieder sind Fachleute unterschiedlicher Fachrichtungen bzw. Arbeitsbereiche. Die Projektteammitglieder haben in der Hierarchie keinen gemeinsamen direkten Vorgesetzten.

[Stmk. Krankenanstaltenges.m.b.H.: Fachrichtlinie Projektmanagement]

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

**Martetschläger**  
CONSULTING

## Was ist ein Projekt – KANN-Kriterien/1

Für ein Projekt können darüber hinaus (in Abgrenzung zu Linien-Aufgaben) folgende **Kann-Kriterien** sprechen:

- Umfang: Anzahl der Einzelaufgaben im Verhältnis zur Größe der Organisation
- Besonderheit: Maß an Vertrautheit der beteiligten Mitarbeiter mit dem Projektgegenstand
- Komplexität: Art u. Ausmaß der sachlogischen Zusammenhänge der einzelnen Teilaufgaben

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

**Martetschläger**  
CONSULTING

## Was ist ein Projekt – KANN-Kriterien/2

- **Bedeutung:** Einfluss des Projektes auf die Zielsetzung der Gesamtorganisation
- **Risiko:** Maß für die Höhe des Schadens, der der Stammorganisation bei Nichterreichung der Projektziele erwachsen kann
- **Kosten:** Im Rahmen der Projektbearbeitung entstehende finanzielle Aufwendungen
- **Schwierigkeit:** Maß für die Wahrscheinlichkeit der Nichterreichung der Projektziele

[Stmk. Krankenanstaltenges.m.b.H.: Fachrichtlinie Projektmanagement]

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Projektorganisationsformen

- A Einfluss-Projektorganisation / Stabsprojektorganisation
- B Reine Projektorganisation / Autonome Projektorganisation
- C Matrix-Projektorganisation
- D Pool-Organisation

[Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

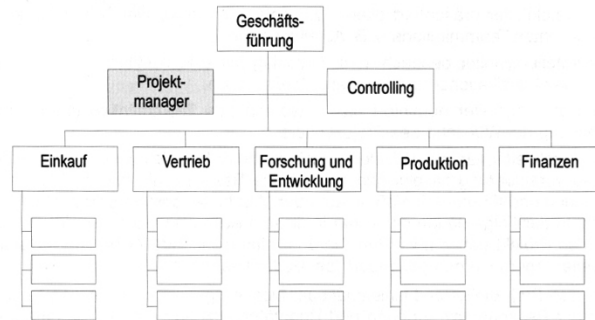
Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## A Einfluss-Projektorganisation

Der Projektmanager übt eine Stabsfunktion ohne Weisungsbefugnis aus. Er verfolgt den Ablauf des Projektes und berät seinen Vorgesetzten über durchzuführende Maßnahmen.



[Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

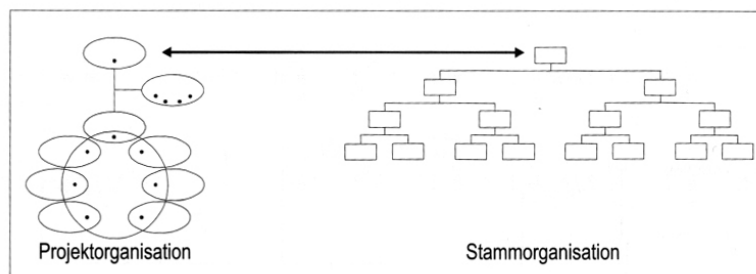
Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## B Reine Projektorganisation

Alle projektbezogenen Kompetenzen werden formell an den Projektmanager übertragen. Alle an der Durchführung eines Projektes beteiligten internen Organisationsteilnehmer werden dem Projektmanager unterstellt.



[Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

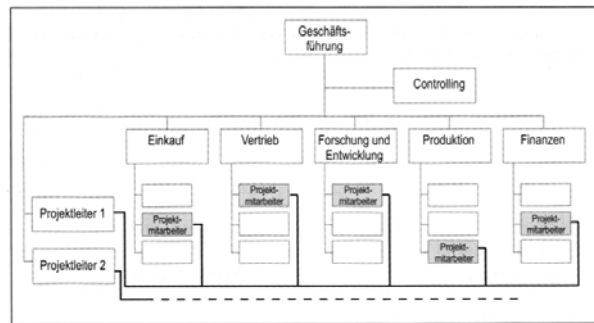
Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## C Matrix-Projektorganisation

Zwei Kompetenz- und Verantwortungssysteme werden miteinander kombiniert. Die vertikal verlaufenden funktionalen Verantwortungen werden horizontal von der Projektverantwortung überlagert.



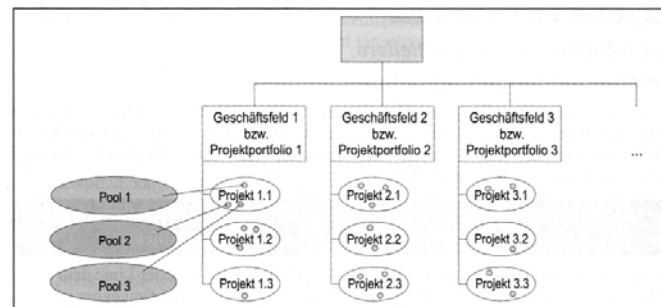
Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## D Pool-Organisation

Die Projektleiter rekrutieren ihre Teams aus fachlich gruppierten Personenpools. Die Poolmanager sind nicht für die ordnungsgemäße Projektausführung sondern nur für die Zurverfügungstellung qualifizierter Spezialisten zuständig.



Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Tipps zur Projektorganisation

- Ist das Kerngeschäft eines Unternehmens die (erfolgreiche) Projektabwicklung, eignet sich die Reine PO oder die Pool-Organisation (Anlagenbau, Bauwesen, Berater, etc.)
- Gibt es im Unternehmen nur wenige, sehr große und wichtige Projekte, so ist die Reine PO zu empfehlen
- Gibt es im Unternehmen viele mittlere und kleine Projekte, so ist die Matrix-PO anzuraten
- Bei strategisch wichtigen Entwicklungsprojekten eignet sich als Entlastung der Geschäftsführung die Einfluss-PO

[Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Projektbezogene Rollen

- **Interner Projektauftraggeber**
- Ev. Projektbeauftragter
- Ev. Projekt-(Lenkungs-)Ausschuss
- **Projektleiter**
- Ev. Projekt-Controller
- **Projektteam**

[modifiziert nach: Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

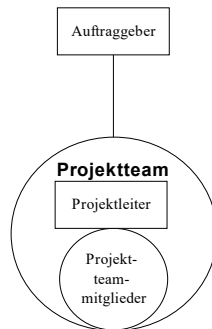
Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

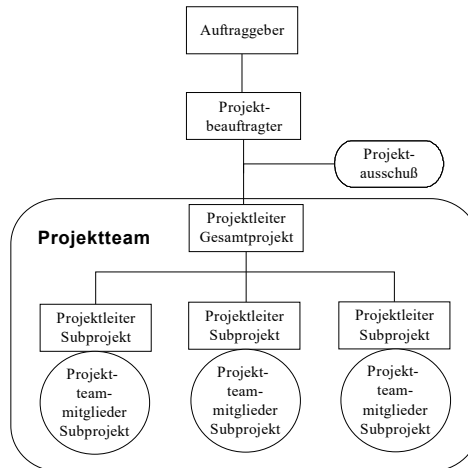
Martetschläger  
CONSULTING

## Projektbezogene Rollen

Projektorgane - Minimalvariante



Projektorgane - Maximalvariante



Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Interner Projektauftraggeber - Aufgaben

- Auswahl des Projektleiters, Erteilung des Projektauftrages
- Vermittlung der Unternehmenskultur
- Treffen projektbezogener, strategischer Entscheidungen im Eskalationsfall (in Abstimmung mit dem Projektleiter)
- Wahrnehmung von strategischen Controllingaufgaben
- Vertretung der Projektinteressen nach außen, Projektmarketing
- Sicherung organisatorischen Lernens

[Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Projektleiter - Aufgaben

---

- Projektdefinition in der Startphase
- Zusammensetzung und Führung des Projektteams
- Gestaltung der Projektorganisation und-kultur
- Erstellung und Wartung der Projektpläne
- Management interner und externer Schnittstellen
- Gestaltung des Projektinformationssystems und der Kommunikation
- Projektcontrolling, -dokumentation und -abschluss

[Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Projektteam - Auswahl

---

Die zentrale Herausforderung bei der Teamzusammensetzung ist es, jene Projektmitarbeiter auszuwählen, die gemeinsam für das konkrete Projekt fachlich, kommunikativ und kapazitätsmäßig in der Lage sind, den Anforderungen des Gesamtprojektes zu entsprechen.

Teams sollen sich aus Personen zusammensetzen, die gemeinsam folgende Bereiche abdecken:

- Fachkompetenz
- Sozialkompetenz
- Anwendungskompetenz
- Entscheidungskompetenz

[Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING



## Der Projektauftrag

---

Eine zielorientierte, effiziente Durchführung eines Projektes verlangt, dass Projektziele klar formuliert, der Projektumfang abgesteckt und die organisatorische Einbettung des Projektes vereinbart sind. Daher ist der schriftliche **Projektauftrag** eine der ersten Aufgaben des Projektmanagements.

Meist wird der **Projektauftrag** vom Projektleiter entworfen (Paradoxon: Der Auftragnehmer entwirft sein eigenes Auftragsschreiben) und nach Abstimmung mit dem Auftraggeber zum definitiven Projektauftrag (auch Projektdefinition, Projektvereinbarung, Projekt-Steckbrief)

[modifiziert nach: Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

## Der Projektauftrag – Mindestbestandteile / 1

---

- Projektbezeichnung – Projektname - Projektnummer
- Darstellung der Ausgangssituation, Vorgeschichte, Problemstellung
- Projektziele
- Nichtziele – Abgrenzung zum Tagesgeschäft und zu anderen Projekten oftmals leichter durch die Beschreibung von Nichtzielen
- Projektinhalte - Hauptaufgaben

## Der Projektauftrag – Mindestbestandteile / 2

- Projektstruktur – Projektorganisation definieren
- Grobterminplan – Start, Meilensteine, Ecktermine, voraussichtliches Projektende
- Grober Budgetplan inkl. Personalressourcen
- Kritische Erfolgsfaktoren, Risiken definieren
- Projektreporting, -dokumentation und –marketing
- Unterschrift Auftraggeber, ev. Projektbeauftragter und Projektleiter

## Projektinformationswesen

Aktivitäten und Instrumente, die dem Austausch von projektrelevanten Daten und dadurch der Zusammenarbeit zwischen allen am Projekt beteiligten Personen und Personengruppen dienen (mündliche Kommunikation wie schriftliche Berichte).

Das Projektinformationswesen besteht aus:

- Mündlicher Kommunikation
- Berichtswesen
- Dokumentation

[modifiziert nach: Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

## Mündliche Kommunikation

---

- Auftragsklärungsgespräche zwischen Auftraggeber und Projektleiter
- Einladungsgespräche zu Kick-off oder Start-Workshop
- Informelle Gespräche (häufig 2er-Gespräche)
- Expertenrunden
- Lenkungsausschuss-Sitzungen
- Arbeitssitzungen (Projektteam, Arbeitsgruppen, 2er-Gespräche)
- Meilenstein-, Teilergebnis- und Ergebnis-Präsentationen
- Projektabschluss-Sitzungen
- Feedback-Workshop, etc.

[modifiziert nach: Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Berichtswesen

---

- Projektauftrag
- Festlegungen zum Projektinformationssystem
- Protokolle
- Projektfortschrittsberichte
- To-do-Listen
- Aufbereitung von Entscheidungsunterlagen
- Präsentationen
- Dokumentation von Ergebnissen und Entscheidungen
- Projektabschlussberichte, etc.

[modifiziert nach: Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Dokumentation

---

- Projekthandbuch
- Projekttagbuch / Logbuch
- Projektablage
- Bestandsdokumentation des Projektes

[modifiziert nach: Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Einige Tipps aus der Praxis / 1

---

- **Deutlich sichtbarer Projektstart**  
Alle Projekte sollten deutlich nachweisbar gestartet werden, bei größeren Projekten meist in Form eines **Kick-off-meetings**
- **Konflikte im Projektteam**  
Drohen im Projektteam konflikthafte Entwicklungen, so ist es häufig günstiger, eine Teamentscheidung zu vertagen und in **Kleingruppen- (2er-)gesprächen** die eigentlichen Ursachen für die unterschiedlichen Sichtweisen zu klären

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Einige Tipps aus der Praxis / 2

---

- **Entscheidungen in Varianten beantragen**  
Sind zu Teilergebnissen Entscheidungen seitens der Projekt-Auftraggeber erforderlich, so hat sich die Vorlage von bewerteten Varianten mit einer Empfehlung für die **Vorzugsvariante** bewährt
- **Meilenstein-Informationen**  
Wurden Meilensteine erfolgreich erreicht, so sollte dieser Zwischenerfolg auch, z.B. in Form von **Meilenstein-Reviews** präsentiert werden

## Einige Tipps aus der Praxis / 3

---

- **Projektfortschrittsberichte**  
Das regelmäßige schriftliche Reporting an den Projektauftraggeber sollte auch dann erfolgen, wenn alles im Plan ist bzw. wenn positive Nachrichten zu berichten sind. Es ist ein Fehler, Projektfortschrittsberichte nur zum **Überbringer schlechter Nachrichten** zu machen.
- **Protokollierung**  
Protokolle sind ebenso unverzichtbar wie lästig. Auf die Projektdauer betrachtet sind konsensuelle Ergebnisse im Projektteam, im Lenkungsausschuss oder mit dem Auftraggeber nur soviel wert, wie deren Protokollierung

## Einige Tipps aus der Praxis / 4

- **Geordnetes Ergebnis-Feedback**

Die Ergebnisse und Erfahrungen eines Projektes sollten – positiv wie negativ – konsequent dokumentiert werden und für ähnliche Folgeprojekte gesichert werden (Manöverkritik)

## Organisations- und psychosoziale Aspekte



## Organisations- und psychosoziale Aspekte

### 1. Identität

#### Im Innensystem

Die gesellschaftliche Aufgabe der Institution;  
Mission, Sinn, Zweck;  
Leitbild, Fernziel, Philosophie;  
Image nach innen;  
Historisches Selbstverständnis

#### Zum Umfeld

Image bei Kunden, Lieferanten, Banken, Politik, etc.;  
Konkurrenzprofil;  
Position im Markt und in der Gesellschaft;  
Selbständigkeit / Abhängigkeit

## Organisations- und psychosoziale Aspekte

### 2. Politik, Strategie, Programme

#### Im Innensystem

Langfristige Programme der Organisation;  
Unternehmenspolitik;  
Strategische Unternehmenskonzepte;  
Leitsätze

#### Zum Umfeld

Leitsätze für den Umgang mit Kunden, Lieferanten, etc.;  
PR-Konzepte;  
Marktpolitik / Marktstrategie;  
Corporate Governance

## Organisations- und psychosoziale Aspekte

### 3. Struktur

#### Im Innensystem

Statuten / Gesellschaftsvertrag;  
Aufbauorganisation;  
Führungshierarchie;  
Linien- und Stabstellen;  
Zentrale / dezentrale Strukturen

#### Zum Umfeld

Strategische Partnerschaften  
zu externen Gruppierungen;  
Präsenz in Verbänden;  
Verträge / Vereinbarungen

## Organisations- und psychosoziale Aspekte

### 4. Menschen, Gruppen, Klima

#### Im Innensystem

Wissen u. Können der  
Mitarbeiter;  
Haltungen und Einstellungen;  
Führungsstile, Rollen, Macht u.  
Konflikte;  
Betriebsklima;

#### Zum Umfeld

Informelle Beziehungen zu  
externen Stellen;  
Beziehungsklima in der  
Branche;  
Stil im Umgang mit Macht  
gegenüber dem Umfeld;



## Organisations- und psychosoziale Aspekte

### 5. Einzelfunktionen, Organe

#### Im Innensystem

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung;  
Aufgabeninhalte der Organe, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten; Koordination;

#### Zum Umfeld

Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis über Arbeitsteilung; Pflege der externen Schnittstellen; Berufsbilder; Kollektivverträge;

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Organisations- und psychosoziale Aspekte

### 6. Prozesse, Abläufe

#### Im Innensystem

Arbeits- und Unterstützungsprozesse;  
Informationsprozesse;  
Entscheidungsprozesse;  
Interne Logistik;  
Planungs- und Steuerungsprozesse;

#### Zum Umfeld

Beschaffungsprozesse;  
Lieferprozesse;  
Externe Logistik;  
Beschaffung externer Informationen;

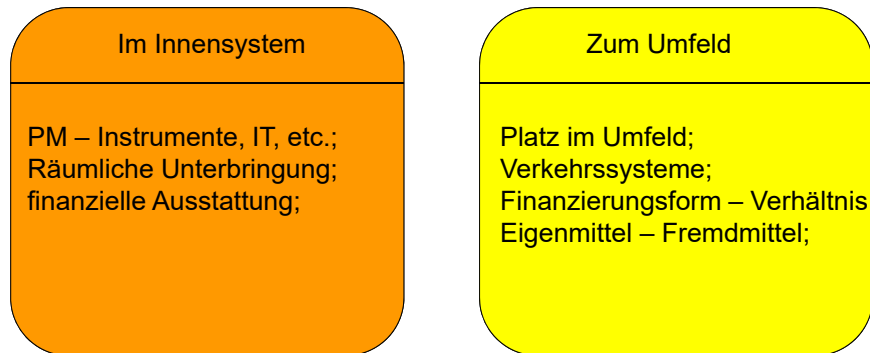
Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Organisations- und psychosoziale Aspekte

### 7. Physische Mittel



Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

**Martetschläger**  
 CONSULTING

## Grundlagen der Teamarbeit / 1

Hierarchische Linienorganisationen sind aufgrund ihrer starren, auf Routinetätigkeiten ausgelegten Strukturen wenig geeignet, den Erwartungen und Anforderungen der (Unternehmens-) Umwelt hinsichtlich Flexibilität bei neuartigen, komplexen Aufgabenstellungen zu genügen.

Immer öfter sind das Know-how und die Kapazitäten von unterschiedlichen Abteilungen und Bereichen erforderlich, um eine komplexe Aufgabenstellung erfolgreich zu bewältigen.

[Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

**Martetschläger**  
 CONSULTING

## Grundlagen der Teamarbeit / 2

Von einem Team spricht man ganz allgemein, wenn mehrere Personen **in gegenseitiger Abhängigkeit** bemüht sind, etwas derart zu vollbringen, dass die Handlungen eines Mitglieds Einfluss auf den Erfolg aller anderen besitzen.

Ein **Team** ist weiters eine aufgabenorientierte Arbeitsgruppe mit starkem persönlichen Kontakt und direkter Kommunikation. Ein gemeinsames Ziel ist demnach Voraussetzung.

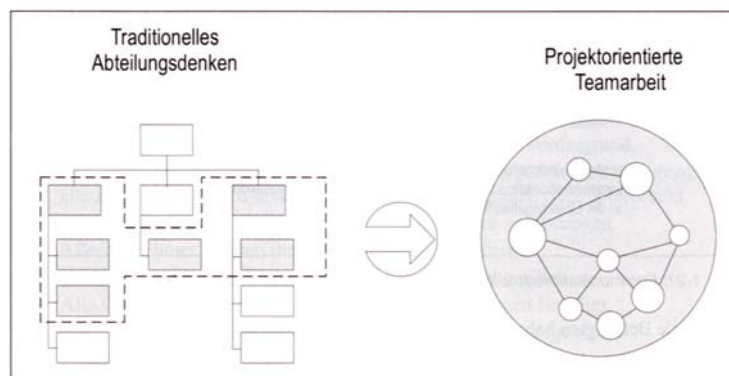
[Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Grundlagen der Teamarbeit / 3



[Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]

Krankenhausmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger  
CONSULTING

## Merkmale erfolgreicher Teams

---

- Klare akzeptierte Zielsetzungen im Team (möglichst für alle Teammitglieder herausfordernd, inspirierend, bedeutend)
- Ausgewogene Teamzusammensetzung und –struktur (Rollenklarheit, offene Kommunikation, Anerkennung der Einzelleistung)
- Fachliche und soziale (Team-) Kompetenz (Wertschätzung, Toleranz, Altruismus, Langfristiges Denken, Vertrauensfähigkeit, Herausforderungsfähigkeit)
- Unterstützung und Anerkennung von außen

[Patzak, Gerold u. Günter Rattay: „Projektmanagement“. 2004: Wien, Linde Verlag Wien]