

PROZESSSTEUERUNG UND PROJEKTMANAGEMENT IM BGM

**Weiterbildung zur BGM-Fachkraft
der AOK Bayern – Die Gesundheitskasse**

REFERENT: ECKHARD MÜNCH

Nürnberg, 06. Mai 2024

WAS SIE ERWARTET

- Warum und wozu Projektmanagement im Betrieblichen Gesundheitsmanagement?
- Was ist ein Projekt?
- Methoden, Instrumente und Vorgehensweisen im Projektmanagement
 - (Kern)Prozesse im BGM
 - Erfolgsfaktor Unternehmenskultur
 - Umgang mit Widerständen

WARUM UND WOZU PROJEKTMANAGEMENT IM BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENT?

- Die Einführung (und dauerhafte Implementierung) von BGM in ein Unternehmen / eine Organisationen stellt eine Intervention in ein bestehendes System dar!
- BGM bzw. die Einführung von BGM wird in vielen Unternehmen/ Organisationen zunächst in Form eines Projekts angelegt – wobei oftmals nicht (allen Beteiligten) klar ist, was „Projekt“ genau bedeutet.
- Selbst beim Vorhandensein einer festen Stelle für BGM (oftmals HR/Pers.abt zugeordnet oder als Stabsstelle) – müssen sich Akteure irgendwie durch das Unternehmen/die Organisation „durchwurschteln“.
- Projektmanagement stellt Methoden & Instrumente zur Verfügung, die ein erfolgreiches Vorgehen unterstützen.

**WAS IST EIN PROJEKT ?
SOWIE
METHODEN, INSTRUMENTE UND
VORGEHENSWEISEN IM
PROJEKTMANAGEMENT**

WAS IST EIN PROJEKT?

Laut DIN-Norm 69 901 ist ein Projekt ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit seiner Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.:

- ⇒ Motive und Zielvorgaben
- ⇒ Ressourcen
- ⇒ Beteiligte
- ⇒ Risiken.

WAS IST EIN PROJEKT?

Wesentliche Merkmale eines Projektes sind:

- ⇒ Zeit und Budget sind begrenzt (zeitliche Befristung: daher geplanter Anfangs- und Endtermin des Vorhabens),
- ⇒ das Vorhaben ist neu, komplex und mit Risiken behaftet,
- ⇒ die eindeutige Zielsetzung mit definiertem Ergebnis und Abgrenzung zu anderen Vorhaben,
- ⇒ das zu erreichende Resultat ist klar, der Lösungsweg hingegen zumeist offen,
- ⇒ ein Mindestmaß an Komplexität und somit ein Bedarf an vielfältigen Ressourcen und Fähigkeiten (Beteiligte aus mehreren Unternehmensbereichen müssen ihr Wissen zusammenführen und mitmachen).

ERFOLGSFAKTOREN VON PROJEKTEN

Effiziente Projekte benötigen ...

- ☞ Schaffen klarer Zuständigkeiten und Rollen
-> Delegation von Entscheidungskompetenz und Verantwortung -> AKV
- ☞ mehr Aufwand für vorausschauende Planung, um vorhersehbare Fehler und Schwierigkeiten zu vermeiden
- ☞ Transparenz des Geschehens über den gesamten Verlauf, um frühzeitig Abweichungen zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu treffen
- ☞ ausgewogene Steuerung von Zeit, Kosten und Ergebnis
- ☞ effiziente Nutzung von (it-basierten) Arbeitsmitteln
- ☞ interdisziplinäres, paralleles Arbeiten
- ☞ frühzeitige Einbindung aller am Projekt Beteiligten
- ☞ ausgeprägte Kommunikations- und Teamfähigkeit innerhalb einer Vertrauensorganisation
- ☞ gemeinsame Spielregeln für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit



WAS IST PROJEKTMANAGEMENT ?

Projekt

- Einmaligkeit
- Klares Ziel
- Komplexität
- Begrenzte Ressourcen
- Risiko
- ...

+

Management

- Führung
- Organisation
- Zielverfolgung
- Planung
- Kontrolle & Steuerung
- ...

Projektmanagement

ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation und -methoden, die für die Abwicklung eines Projekts notwendig sind

DIE HÄUFIGSTEN FEHLER BEIM PROJEKTMANAGEMENT

- Ziele und Nutzen werden nicht ausreichend geklärt und/oder nur unklar definiert
- Rahmenbedingungen sind nicht ausreichend bekannt
- Befugnisse / Kompetenzen der Projektleitung (ggf. der BGM-Beauftragten) sind nicht klar geregelt oder angemessen
- Projektsteuerungsinstrumente werden nicht eingesetzt
- Identifikation mit dem Projekt ist nicht gegeben
- Das Projekt-Team (BGM-Steuerungskreis) wird nicht an der Planung beteiligt
- Entscheidungen werden verzögert
- Notwendige Änderungen kommen zu spät
- Risiken bleiben unberücksichtigt

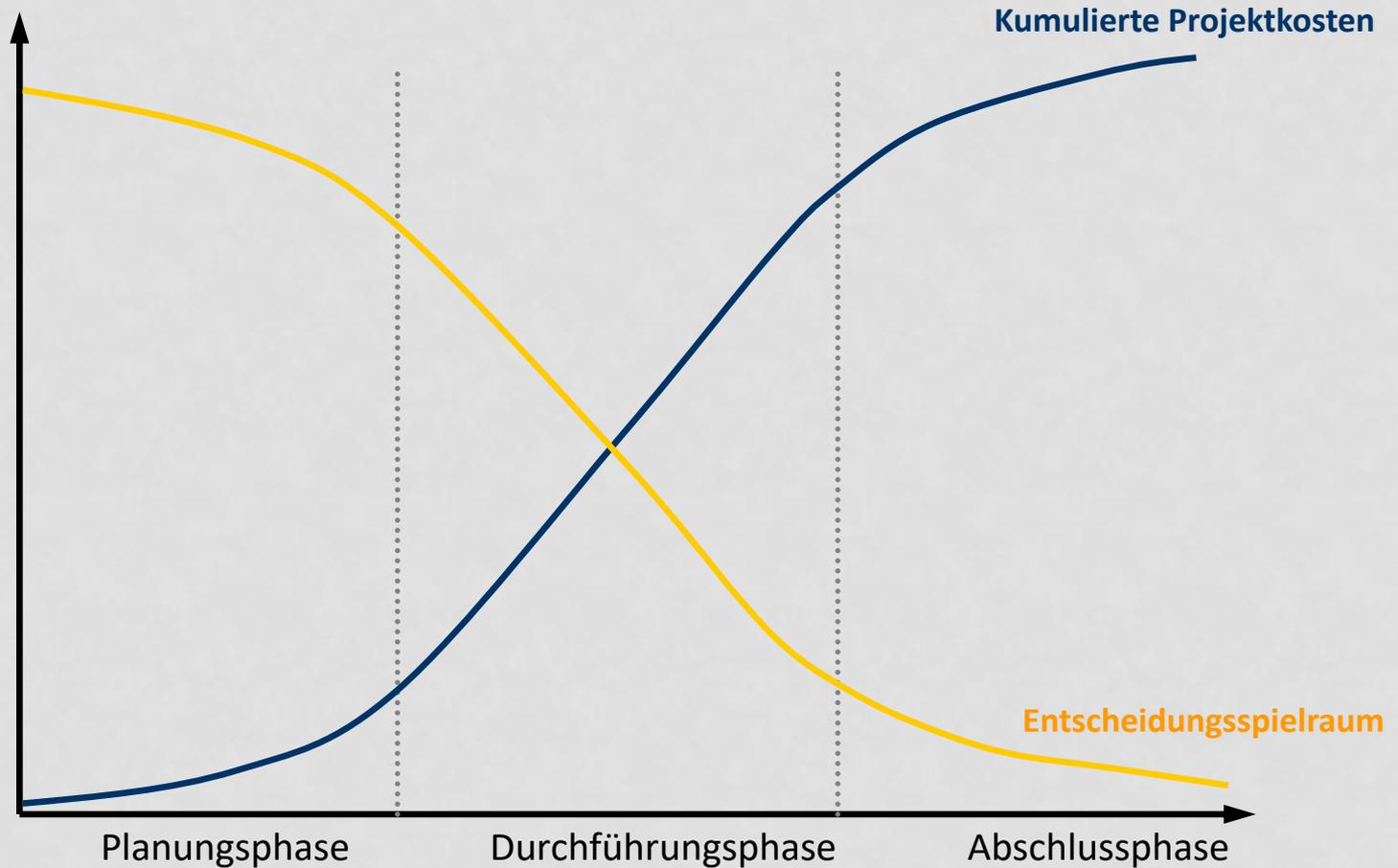
PROJEKTTYPEN

(KLASSIFIZIERUNG)

Komplexität Soziale	hoch	Akzeptanz- Projekte	Pionier- Projekte
	gering	Standard- Projekte	Potenzial- Projekte
		gering	hoch
Inhaltliche / sachliche Komplexität			

DIE BEDEUTUNG VON PLANUNG

Erst Planen, dann Handeln!

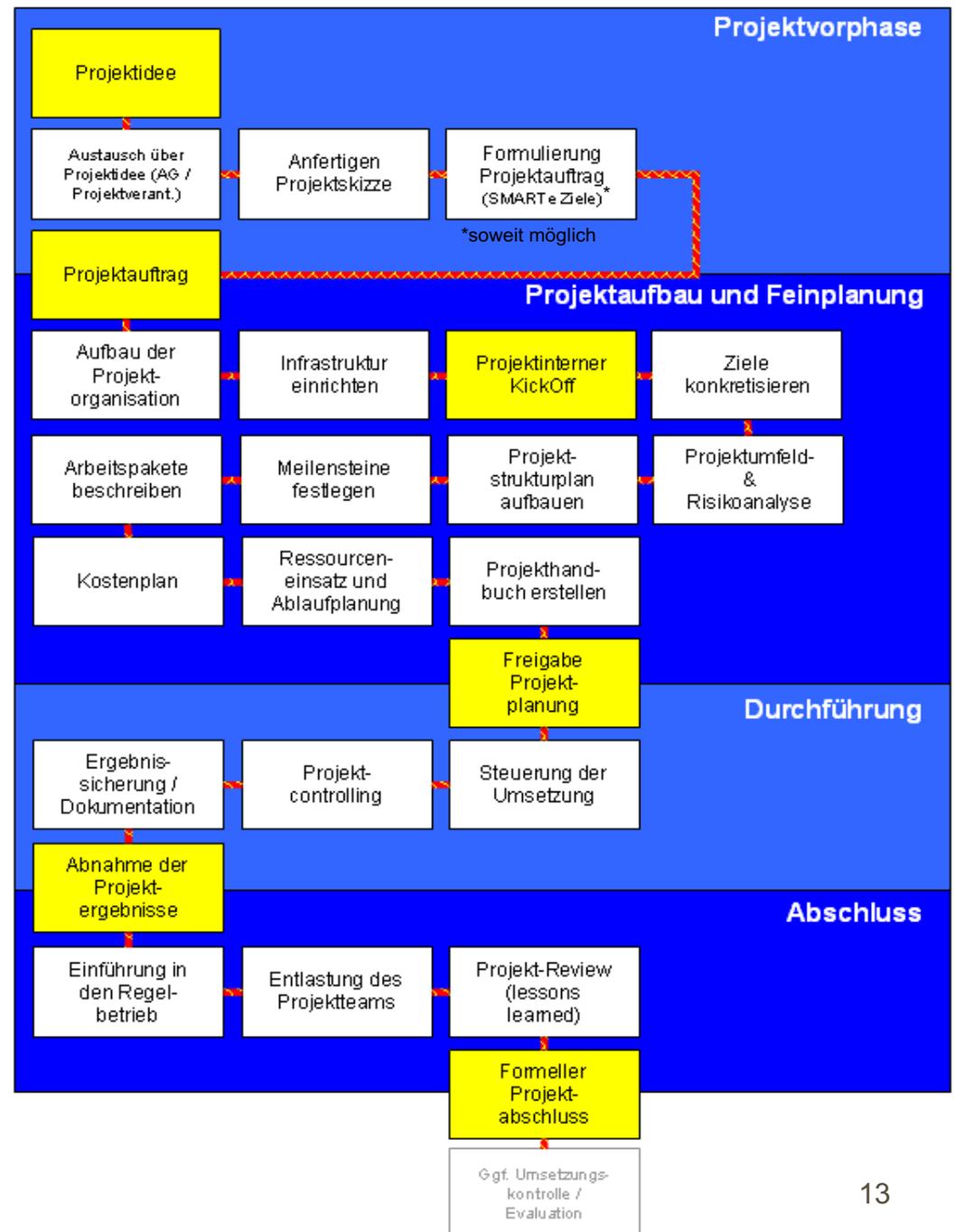


RAHMENBEDINGUNGEN UND PRINZIPIEN DES PROJEKTMANAGEMENTS

„Jede Organisation und jedes Projekt sind individuell“

-> Es kommt auf die richtige „Dosierung“ des Projektmanagements an!

PROJEKTPHASEN



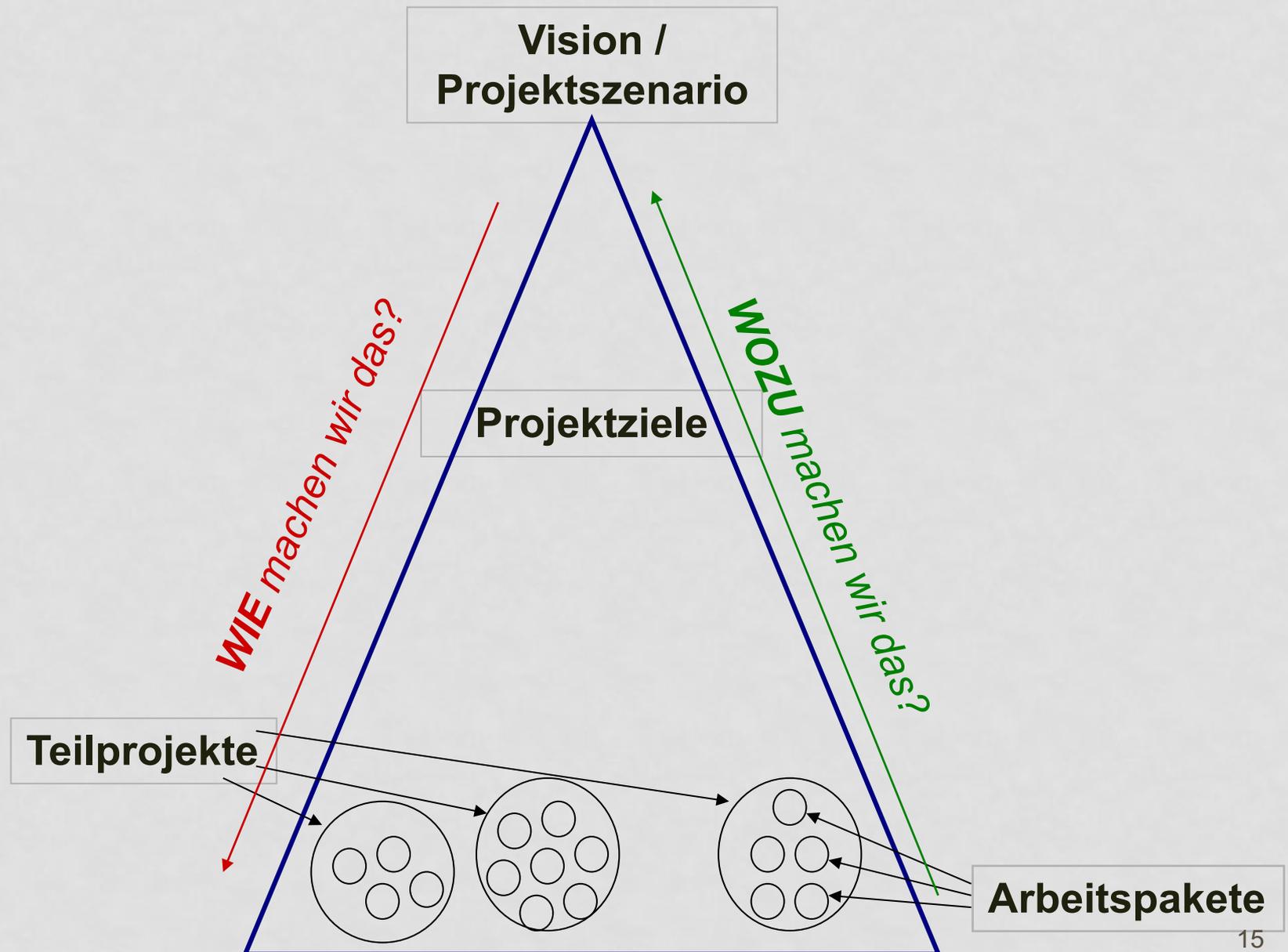
PROJEKTAUFTRAG

Der Projektauftrag:

- ⇒ beschreibt das Was und Warum eines Projektes,
- ⇒ grenzt das Projekt hinsichtlich anderer Intentionen ein,
- ⇒ dient der verbindlichen Orientierung aller Beteiligten,
- ⇒ sollte während der Laufzeit eines Projektes möglichst nicht geändert werden,
- ⇒ gliedert sich in drei Aspekte: Zweck, Ziele, und Szenario.

Ergänzende Hinweise zu Projektzweck,
-ziel, und -szenario: siehe Anhang

ZIEL-/STRATEGIEPYRAMIDE



STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR EIN BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT - 1



STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR EIN BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT - 2



ZIELE DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS

(BEISPIELE)

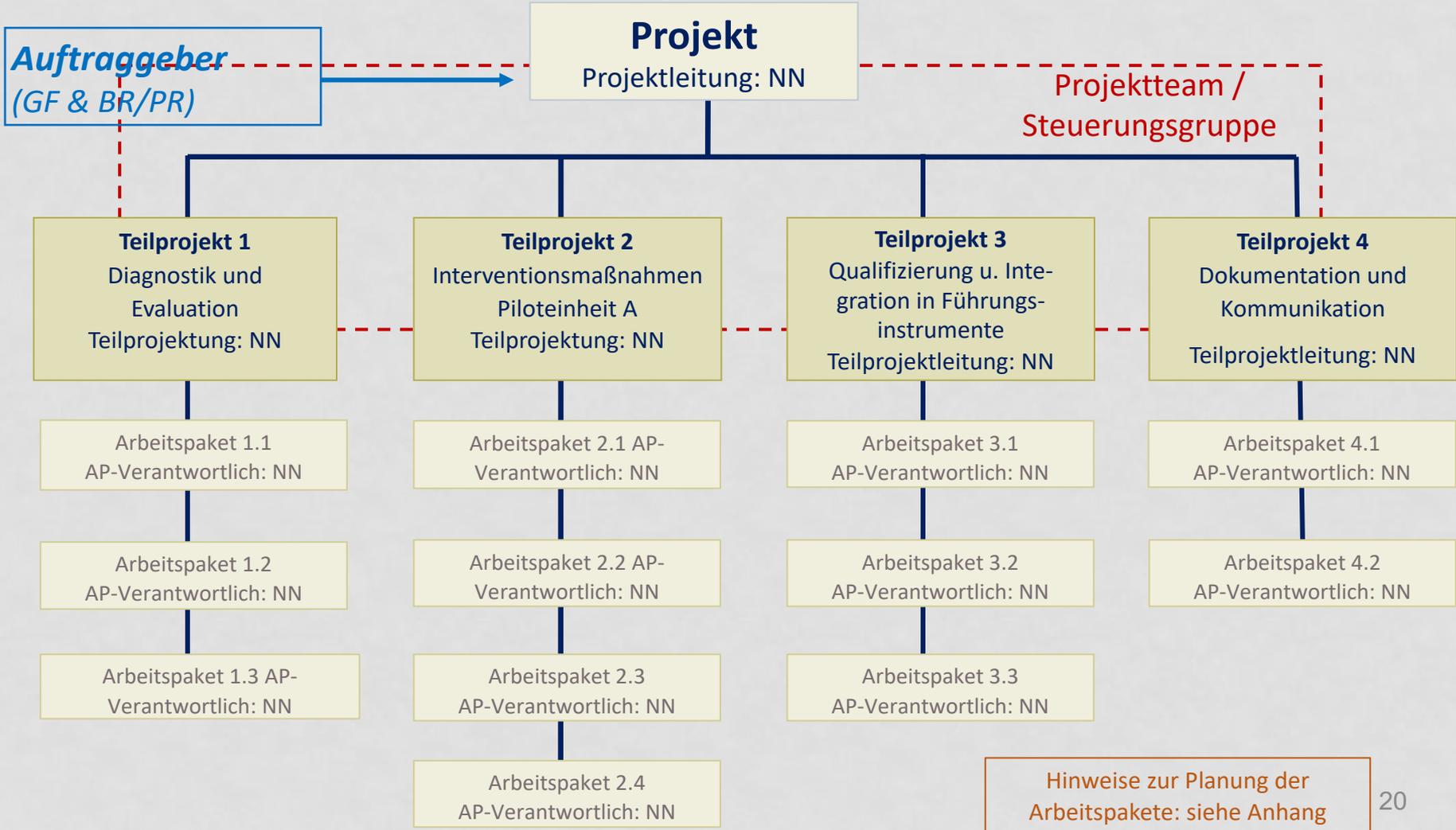
- Förderung **persönlicher** Gesundheitspotenziale
(z.B. fachliche, soziale, gesundheitliche Kompetenz, positives Selbstwertgefühl, Wohlbefinden)
- Förderung **sozialer** Gesundheitspotenziale
(z.B. Teamzusammenhalt, konstruktive Konfliktbewältigung, gegenseitige Unterstützung)
- Förderung **organisatorischer** Gesundheitspotenziale
(z.B. positives Betriebsklima, Kultur des Vertrauens, Transparenz von Entscheidungen, Partizipationsmöglichkeiten, Handlungsspielräume)

PROJEKTSTRUKTURPLAN

- Gesamtüberblick über das Projekt
- Strukturierte Darstellung der Projektaufgaben
- Zerlegung des Projektes in abgegrenzte, überschaubare Aufgaben
- Grundlage für die Erstellung von Ablauf-, Ressourcen- und Kostenplänen
- Grundlage für Projektsteuerung, -controlling und -dokumentation
- Zuordnung von Verantwortlichkeiten für jedes Teilprojekt und jedes Arbeitspaket

*Was müssen wir tun, um Sach-, Zeit- und Kostenziele zu erreichen?
PSP bildet keinen zeitlichen Ablauf des Projektes ab!*

PROJEKTSTRUKTURPLAN



PROJEKTABLAUFPLANUNG UND RESSOURCENEINSATZ

Ausgehend aus dem Projektstrukturplan wird die Ablauf- und Ressourcenplanung entwickelt. Je detaillierter die Aktivitäten beschrieben sind, um so genauer wird die Zeit- und Kapazitätenplanung.

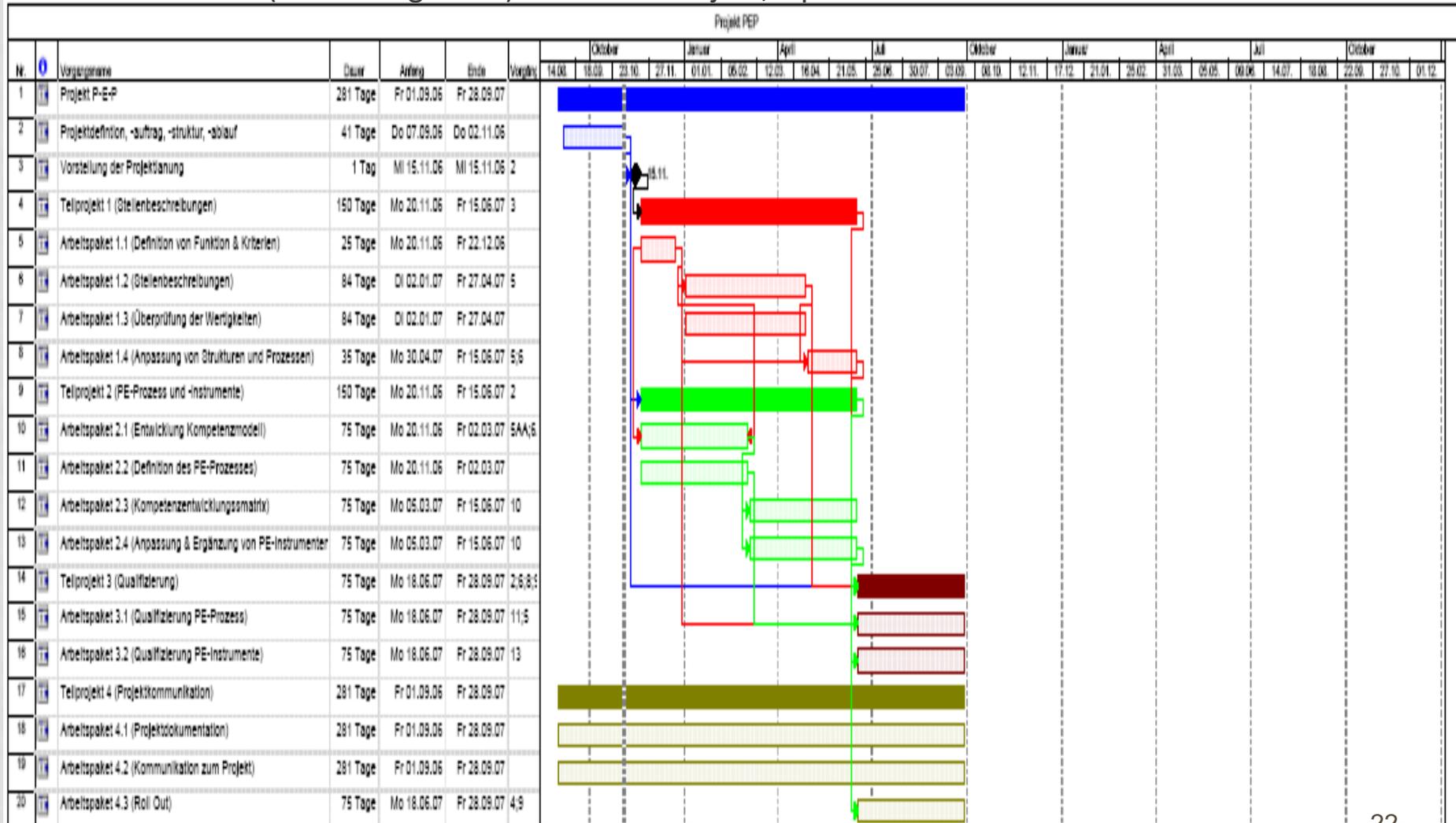
Der Projektablaufplan informiert über:

- die Dauer der einzelnen Vorgänge,
- die geplanten Anfangs- und Endtermine,
- die Dauer des gesamten Vorhabens und
- die gleichzeitig zu verrichtenden Vorgänge.

Er bildet die Grundlage für die Ressourcenplanung und ist frühzeitig den Projektbeteiligten zu kommunizieren und mit diesen abzustimmen.

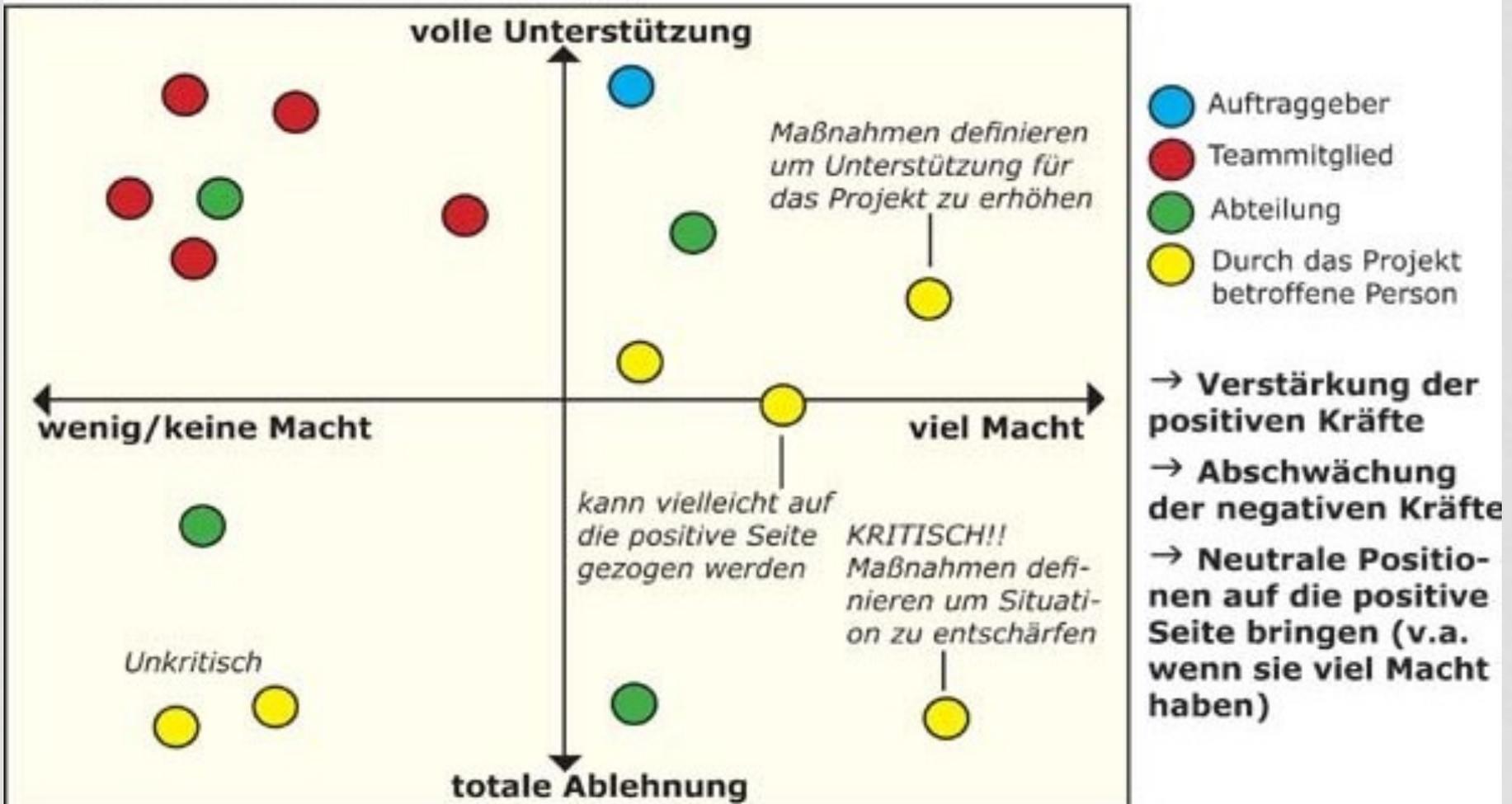
PROJEKTABLAUFPLAN

Für die Ablaufplanung bietet sich die Darstellung als Balkendiagramm (Gantt-Diagramm) z.B. in MS Project, Open Workbench u.ä. an



KRAFTFELDDANALYSE

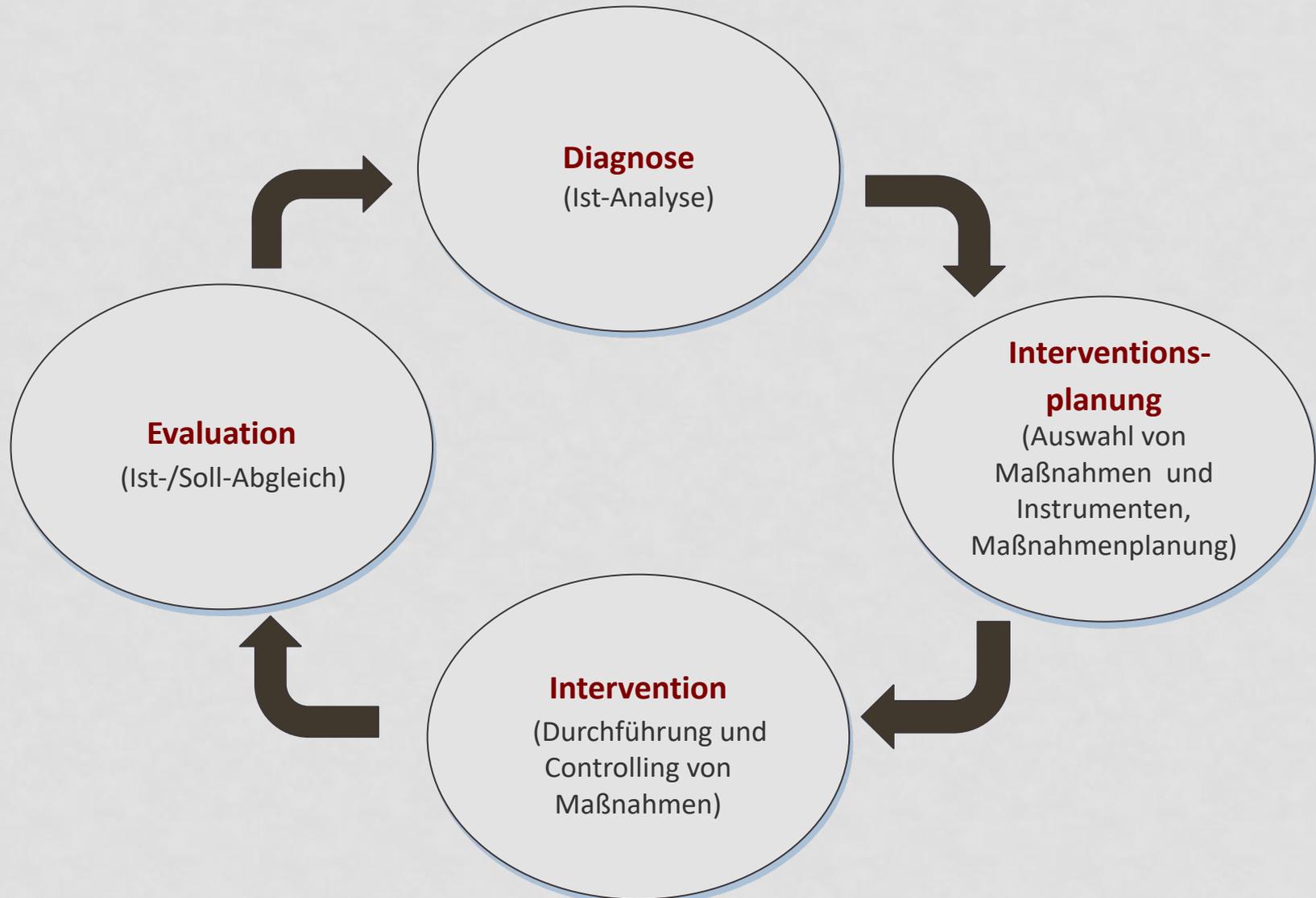
(ZUR AKTEURSBEZOGENEN RISIKOBETRACHTUNG)



(KERN)PROZESSE IM BGM

KERNPROZESSE IM BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENT

Im Rahmen eines Projekts sind die Kernprozesse als „Projektphasen“ zu betrachten.



ERFOLGSFAKTOR UNTERNEHMENSKULTUR

Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg

Culture

**eats strategy
for breakfast**

Peter Drucker



WAS IST UNTERNEHMENSKULTUR?

- Unternehmenskultur ist die Gesamtheit gemeinsamer Grundannahmen, Werte, Normen und Einstellungen, die Entscheidungen, Handlungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder prägen. (M. Lauterbach)
- Unternehmenskultur umfasst im Wesentlichen die gelebten und für wichtig erachteten Werte, Normen und Verhaltensmuster im Unternehmen. Sie findet ihren Ausdruck in sichtbaren Erkennungszeichen, wie Verhaltensweisen der Mitarbeiter, ihr Umgang untereinander, bestimmte Rituale, Sprachregelungen, Bekleidungsgewohnheiten und sogar in der Architektur des Unternehmens. (A. Thomas)

KULTUR – DAS „UNWILLKÜRlich“ WIRKSAME

Obere Ebene:

Sichtbare Strukturen und Prozesse; leicht zu beobachten, aber oft nicht zu entschlüsseln

Artefakte und Werte

Technologie, Kunst, sichtbare und hörbare Verhaltensmuster, Firmendarstellungen etc.

Formelles System:
facts & figures
(Einfluss 1/7)

Mittlere Ebene:

Bewusste Ebene

Bekundete Werte

Strategien, Ziele, Leitbilder, Betriebsvereinbarungen, etc.



Verhalten

Untere Ebene:

unbewusste, verdeckte Ebene; eigentliche "Kultur-Ebene"

Grundprämissen

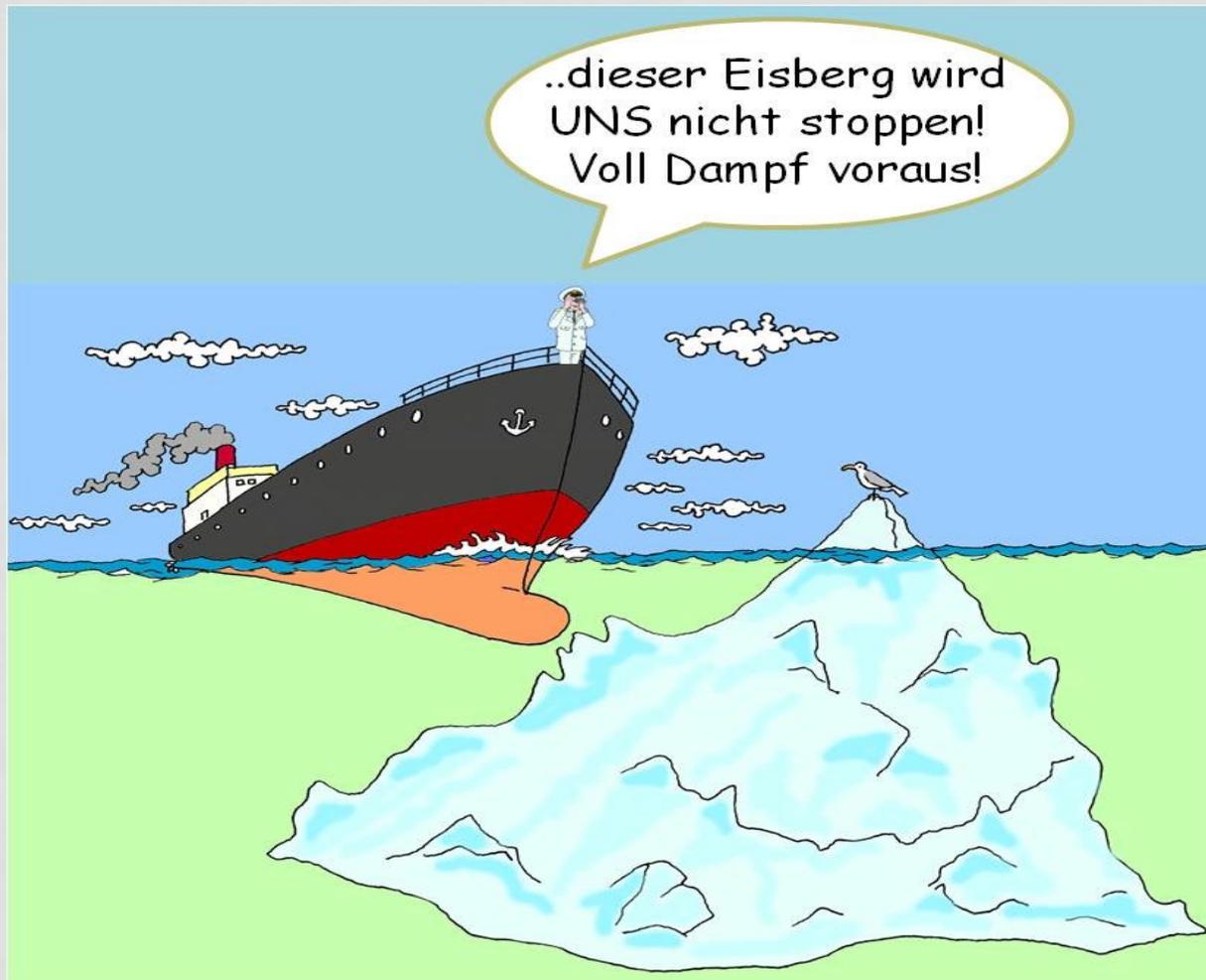
Anschauungen, Erwartungen, Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle, Verhaltensmuster etc.

Informelles System:
Soft issues, Kultur
(Einfluss 6/7)



UMGANG MIT WIDERSTÄNDEN

DER OPTIMIST



GRÜNDE FÜR WIDERSTÄNDE

Definition:

Widerstände sind Gegenkräfte ("Opposition"), die bei Veränderungen auftreten, um den Status quo zu wahren.

Gründe für Widerstand (vgl. Kotter/Schlesinger):

- Der Wunsch, etwas Wertvolles nicht aufzugeben
- Nichtverstehen der Änderung und ihrer Implikationen
- die Überzeugung, dass die Veränderung für die Organisation keinen Sinn macht
- generell geringe Toleranz gegenüber Veränderungen

EMOTIONS-/REAKTIONSSKALA IM ZUSAMMENHANG MIT VERÄNDERUNGEN

+++ Euphorie / Begeisterung
Freude
motiviert sein

++ Abenteuerlust
Neugier

+ Interessiert sein
Hoffnung



Unsicherheit

- Angst
Wut

-- Panik
Frustration
Ohnmacht

--- Depression

6 GRUNDSÄTZE IM UMGANG MIT WIDERSTÄNDEN

- **Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand**
(Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung)
- **Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft**
(Oft liegen die Ursachen von Widerständen im emotionalen Bereich, z.B. Ängste oder Befürchtungen)
- **Die Nichtbeachtung von Widerständen führt zu Blockaden**
(„Druck führt zu Gegendruck“)
- **Mit dem Widerstand gehen - nicht gegen ihn - Druck wegnehmen**
(dem Widerstand Raum geben)-Antennen ausfahren (in den Dialog treten, Ursachenforschung)-
Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)
- **Betroffene zu Beteiligten machen**
(Betroffene Mitarbeiter/Kollegen in den Veränderungsprozess einbinden)
- **Informieren, Informieren, Informieren**
(Möglichst schnell und gründlich die von Veränderungen Betroffenen informieren)

**HERZLICHEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT UND IHRE
MITWIRKUNG**

UND BLEIBEN SIE MIR GESUND!

ANHANG

PROJEKTDEFINITION: ZWECK

Der **Projektzweck** beschreibt, warum (= aus welcher Motivation heraus) das Projekt überhaupt notwendig ist, und welchen Beitrag es für eine vorgelagerte Herausforderung leisten soll.

Im Zentrum der Betrachtung stehen dabei die Motive des Unternehmens, vertreten durch den Auftraggeber.

Da jedoch die Motivlage weiterer Beteiligter oft sehr unterschiedlich ist, bedarf es eines sorgfältigen Abstimmungsprozesses in der Planungsphase. Erst ein eindeutiges gut abgestimmtes Motiv mit allen Beteiligten liefert die erforderliche Energie, Motivation und somit Durchschlagskraft für einen gemeinsamen Projekterfolg!

PROJEKTDEFINITION: ZIEL

Projektziele beschreiben, was im Verlaufe eines Projektes in Form definierter Ergebnisse zu erreichen ist (messbare Resultate gemäß definierter Anforderungen), bis wann dies passiert sein soll und welche Kosten daraus resultieren.

Sie dienen der Steuerung von Zeit, Kosten und Projektergebnis.

Die Summe aller operativen Projektziele ergibt das gewünschte Resultat am Ende eines Projektes.

Bei der Erstellung der Projektdefinition ist ein Planungsprinzip von wesentlicher Bedeutung:

Ein Projekt ist von hinten nach vorne zu planen und dann erst in der Reihenfolge seiner logischen Schritte!

PROJEKTDEFINITION: SZENARIO

Das **Projektszenario**:

- ⇒ beschreibt das Projektende bildhaft und verdeutlicht allen Beteiligten sowie dem Umfeld wichtige Auswirkungen der Zielvorgaben,
- ⇒ beinhaltet Hinweise zu Abgrenzungsmerkmalen hinsichtlich anderer Projekte mit ähnlichen Intentionen und verdeutlicht somit den Projektumfang,
- ⇒ hilft insgesamt, die Situation zum Projektende hin gut zu begreifen, um Missverständnisse zu vermeiden.

Erst eine mit dem Auftraggeber eindeutig abgestimmte Projektdefinition ermöglicht eine weitere Planung des Projektes!

ARBEITSPAKETE

- Basis für Termin-, Ressourcen- und Kostenplanung
- Erledigung wird durch den jeweiligen Arbeitspaketverantwortlichen verantwortet
- Ergebnisse sind klar definiert und messbar
- Zeitpunkt der Fertigstellung ist definiert
- Aufgaben beschreiben Tätigkeiten zur Erstellung der Ergebnisse
- Inhalte und Ergebnisse der einzelnen Arbeitspakete sind voneinander abgegrenzt

Nicht berücksichtigte, in der Planung fehlende Arbeitspakete sind Hauptursache für Termin- und Kostenüberschreitungen in Projekten. Dabei kann es hilfreich sein, zur Kontrolle rückwärts, vom Projektergebnis aus die Reihenfolge der Arbeitspakete zu prüfen. Dabei darf es keine Sprünge geben.

HINWEISE ZUR PLANUNG DER ARBEITSPAKETE

- Zwischen Sicherheitsdenken und Optimismus abwägen!
- Möglichst qualifizierte Unterstützung in den Arbeitspaketen minimiert den Arbeitsaufwand!
- Trotz Termindruck realistisch bleiben!
- Belastung durch andere Aufgaben berücksichtigen!
- „Ungeliebte“ Aufgaben nicht vernachlässigen!
- Unterstützungsfähigkeit anderer Bereiche nicht überschätzen!