

Grundlagen des Projektmanagements

S. Gärtner

Wissen

Wissen ist die bewusste oder unbewusste Aufnahme von Informationen und wird bei Abruf zu verwertbarem Wissen.

Es hängt von der persönlichen Kompetenz ab, in wieweit jeder selbst seine Wissensbasis erweitert.

Handlungswissen und Sachwissen

Mit Handlungswissen ist das Können gemeint, das Know-how.

Sachwissen meint das tatsächliche Wissen.

Explizites und implizites Wissen

Vergleichen lässt sich explizites und implizites Wissen mit einem Eisberg. Sichtbar ist der geringste Teil, in diesem Fall das explizite Wissen.

Der größte Teil liegt im Verborgenen:
Das implizierte Wissen.

Internes und externes Wissen

Unter internem Wissen wird beispielsweise das gesamte Reservoir an Wissensträgern innerhalb einer Organisation verstanden.

Dem gegenüber steht externes Wissen, also Wissen, welches durch eine Beratung von außen dem Unternehmen zu Gute kommt.

Wissensmanagement

Drei Anwendungsebenen des Wissensmanagements:

- Organisationales Wissensmanagement
- Individuelles Wissensmanagement
- Teambezogenes Wissensmanagement

Technologieorientierte Ansatz

Der technologieorientierte Ansatz von Wissensmanagement sorgt sich um die Fragestellung, wie Wissen in Unternehmen genutzt, erweitert, gespeichert und verteilt werden kann.

Humanorientierten Wissensmanagement

Im Humanorientierten Wissensmanagement steht der Mitarbeiter eines Unternehmens als Wissensträger im Vordergrund.

Wissensmanagement

Wissensmanagement braucht die
Bereitschaft zu Veränderung, zu Offenheit
und zur Reflexion des eigenen Handelns.

Wissensmanagement

Wissensmanagement kann daher im wesentlichen nur Bedingungen schaffen, die die Entstehung und Verbreitung von Wissen in Organisationen fördert.

Wissensmanagement

Hierbei spielt die Persönlichkeitsstruktur des Mitarbeiters aber auch die Organisationskultur und ganz wesentlich der Führungsstil der Managementebene eine große Rolle.

Projektmanagement

Es gibt verschiedene Strukturen und Methoden des Projektmanagement (PM).

Die Wahl der Vorgehensweise richtet sich nach:

- Vorgaben der Organisation oder des Auftraggebers
- Größe des Projekts
- Komplexibilität, hier wird zwischen technischer und sozialer Komplexität unterschieden.
- Branche des Projekts
- Weitere Kategorien z.B. Entwicklungsprojekt, Lernprojekt

Projektmanagement

Projektmanagement kann einfachen To-Do
Listen bis hin zu komplexen
Organisationen einschließen.

Arten des PM

- Sachlich-technisch orientierte PM (z.B. Praxis-Umbau)
- Verhaltensorientierte PM
 - Einführung eines Pflegestandards
 - Entwicklung und Einführung von Clinical Pathways
 - Einführung des Pflegekonzeptes Primary Nursing oder der Bezugspflege
- Gemischt: Technisch- und verhaltensorientierte PM
 - Aufbau einer Stroke Unit

Aufgaben des Projektmanagements

- Planung
- Kontrolle
- Organisation
- Information
- Personalführung

Netzplan

Das Arbeiten mit Netzplänen lässt sich unterteilen in:

- Entwurf
- Zeitanalyse
- Projektüberwachung

Projektmanagement

im Zusammenhang mit Organisations- und Personalentwicklung

- Letztlich ist PM immer auch, selbst wenn das Projekt nur ganz „klein“ ist, Organisations- u. Personalentwicklung.

Organisationsentwicklung und Partizipation - Kategorien verschiedener Arten

- Top-Down-Ansatz
- Bottom-Up-Ansatz
- Bipolarer Ansatz
- Keil-Strategie
- Multiple-Nukleus-Strategie

Soziale Kompetenz

- Teamfähigkeit
- Initiative
- Kreativität
- Kontaktfähigkeit
- Verhandlungsgeschick
- Zuverlässigkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Entscheidungsfreudigkeit
- Kritik-/Kritisierfähigkeit
- Frustrations-/Niederlagentoleranz
- Und über allem die Kommunikationsfähigkeit

Klassifikation der Arten des Projektmanagement nach Heintel/Krainz

- Das Identitätsmodell: Das untergeordnete Projektmanagement (verschlucken)
- Das Differenzmodell: Das abgespaltene Projektmanagement (abspalten)
- Das Integrationsmodell: Widerspruchsmanagement an den „Matrixknoten“ (integrieren)

Das Identitätsmodell

- Projektmanagement ist letztlich nicht anderes als die „alte“ Organisation, es ist „identisch“ mit ihr.
 - Dazu gehören zunächst alle Projekte, die auf Grund einer größeren oder kleineren Überforderung der Linienorganisation spontan entstehen.
 - Projektinhalt und –ziele stehen nur vage fest, besondere Regelungen sind nicht vorgegeben.
 - Der Projekt“leiter“ wird nicht besonders autorisiert.
 - Wichtige Entscheidungen werden nach wie vor von der Org.-Leitung getroffen.
 - Typischerweise werden Projekte dieser Art an eine Abteilung angegliedert und auch von deren Leitung geleitet.
 - PM ist bis hierher nichts wirklich anderes als die bestehende Organisation.

Das Differenzmodell

- Diese Art beginnt mit gewissen „Systemdualismus“,
 - bewährte Org.-Formen nun auf das PM zu übertragen und eine Parallelhierarchie auf Zeit aufzubauen.
 - Systemabwehr zeigt sich in diesem Fall auf zwei Weisen:
 - neue Organisation schaffen durch Abspaltung
 - dort den gleichen Org.-Charakter (Hierarchie) etablieren
 - zwei positive Aspekte dieser PM-Art:
 - organisatorischer Anerkennung des PM
 - Risikobereitschaft der alten Org., diese Spaltung zuzulassen
 - Zwei grundlegende Probleme werden aber nicht gelöst:
 - das Problem der Integration der Ergebnisse in die Organisation
 - die aufgabenbezogene Differenzierung d. Projektmanagements
 - Diese Art v. PM heißt gelegentlich auch autonomes PM, aber Autonomie ist nicht nur gut, kann auch heißen, keiner kümmert sich um mich.

Das Integrationsmodell

- Die 3. Art des Verhältnisses zwischen Org. und PM:
 - Gestaltung der ges. Organisation dergestalt, dass der Organisationswiderspruch in ihr Platz hat.
 - Die Umgestaltung der Linienorganisation in eine Matrixorganisation, d.h. eine, die das horizontale und das vertikale Prinzip gelten lässt.
 - Die M.O. ist der etablierte Organisationswiderspruch schlechthin. →
 - Braucht und schafft eine Organisationskultur, die Widersprüche u. Konflikte akzeptiert u. konstruktiv bearbeitet.
 - Schwierigkeiten des Matrix-PM: Widerspruchsmanagement an den Matrixknoten → z.B. Doppelunterstellungen
 - Lösungen: Dialektik von Regeln (aushandeln) und Vertrauen (auch nach Verlust wieder herstellen)

Denkfehler beim Umgang mit komplexen Problemen

- Probleme sind objektiv und müssen nur noch klar formuliert werden
- Jedes Problem ist die direkte Konsequenz einer Ursache
- Ein Macher kann jede Problemlösung umsetzen
- Um eine Situation zu verstehen, genügt eine Fotografie des Ist-Zustandes
- Mit der Einführung einer Lösung ist das Problem erledigt
- Verhalten ist prognostizierbar
- Problemsituationen lassen sich beherrschen