

# Projektmanagement in der Pflege

---

Aufbau des weiterbildenden Masterstudiengangs "Advanced Nursing Practice" im Rahmen des BMBF-Verbundprojektes PuG

---

Prof. Dr. André Posenau

# **»Projektmanagement in der Pflege«**

Von der Idee zur Umsetzung

## **IMPRESSUM**

- Autor\*innen: Prof. Dr. André Posenau
- Redaktion: Valeska Stephanow, Sarah Görlich
- Herausgeber: Hochschule für Gesundheit, Bochum
- Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung des Herausgebers

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH21036 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei dem Autor.

Bochum, Januar 2018

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>A</b>	<b>PROFIL DES AUTORS.....</b>	<b>5</b>
<b>B</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>6</b>
	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>IDEENFINDUNG UND ZIELE.....</b>	<b>8</b>
1.1	WAS IST EIN PROJEKT?.....	9
1.2	PROJEKTARTEN.....	10
1.3	PROBLEMDEFINITION .....	11
1.4	PROJEKTZIELE.....	13
1.4.1	<i>Methoden der Ideenentwicklung.....</i>	<i>14</i>
1.4.2	<i>Ziele verifizieren und formulieren.....</i>	<i>17</i>
1.5	IDEEN FESTHALTEN UND DOKUMENTIEREN .....	21
<b>2</b>	<b>ANALYSEPHASE.....</b>	<b>23</b>
2.1	UMFELDANALYSE .....	24
2.1.1	<i>Zeitliche Dimensionen.....</i>	<i>24</i>
2.1.2	<i>Sachliche Dimension.....</i>	<i>26</i>
2.1.3	<i>Stakeholderanalyse (Soziale Dimension).....</i>	<i>27</i>
2.2	SACHLICHE UND SOZIALE DIMENSIONEN ERFASSEN .....	29
2.3	RUDIMENTÄRE KOSTENANALYSE .....	29
2.4	RISIKOANALYSE.....	30
2.5	KONKLUSION.....	31
<b>3</b>	<b>PLANUNGSPHASE.....</b>	<b>33</b>
3.1	DER PROJEKTSTRUKTURPLAN (PSP).....	34
3.2	TEILAUFGABEN UND ARBEITSPAKETE.....	36
3.3	ABHÄNGIGKEITEN DER ARBEITSPAKETE .....	38
3.4	RESSOURCENPLANUNG UND AKTIVITÄTENDAUER .....	39
3.5	KOSTENPLANUNG.....	41
3.6	TERMINPLANUNG.....	41
3.7	KONKLUSION.....	43
<b>4</b>	<b>UMSETZUNGSPHASE.....</b>	<b>45</b>
4.1	STEUERUNGSMOMENTE IM PROJEKT.....	46
4.2	STATUS UND FUNKTION DER PROTOKOLLE IM RAHMEN DER BESPRECHUNGEN .....	49
4.3	RESSOURCE MENSCH.....	50
4.3.1	<i>Rollen im Team.....</i>	<i>50</i>
4.3.2	<i>Führung in Gruppen.....</i>	<i>52</i>
4.3.3	<i>Gruppe vs. Team.....</i>	<i>52</i>
4.3.4	<i>Gruppenprozesse.....</i>	<i>53</i>
4.4	CONTROLLING .....	55
4.5	ENTSCHEIDUNGEN IM RAHMEN DER UMSETZUNGSPHASE .....	57
4.5.1	<i>Kritik an Projektmitgliedern.....</i>	<i>58</i>
4.5.2	<i>Timing der Entscheidungen .....</i>	<i>59</i>
4.6	KONKLUSION.....	60
<b>5</b>	<b>PROJEKTENDE UND EVALUATION .....</b>	<b>62</b>
5.1	ABSCHLUSSGESPRÄCH .....	64

5.2	DOKUMENTATION DER ERGEBNISSE .....	65
5.3	ABSCHLUSSBERICHT.....	66
5.4	KONKLUSION.....	67
<b>6</b>	<b>ABSCHLUSS .....</b>	<b>69</b>
<b>I.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>70</b>
<b>II.</b>	<b>VORLAGEN FÜR DAS EIGENE PROJEKT .....</b>	<b>74</b>

## A Profil des Autors

### PROF. DR. ANDRÉ POSENAU

Professor für Interaktion und Interprofessionelle Kommunikation in Pflege und Gesundheitsfachberufen

*Geronto- und Soziolinguistik, Pflegekommunikation, empirische Kommunikationsforschung, Gesundheitskommunikation, eHealth, Trainingsmethoden und Beratung, interprofessionelle Kommunikation*



### TÄTIGKEITEN

Prof. Dr. André Posenau ist angewandter Linguist und Sozialpsychologe und -anthropologe. Er promovierte 2014 an der Ruhr-Universität Bochum im Bereich der Gerontolinguistik und analysierte mit empirischen konversationsanalytischen und soziolinguistischen Methoden die Kommunikation zwischen dem Pflegepersonal in der Altenpflege und dementen Bewohnern. Seit dem Januar 2017 ist er Professor am Department für Pflegewissenschaft an der Hochschule für Gesundheit und mitverantwortlich für die kommunikative Ausbildung der Studierenden. Neben den Hochschultätigkeiten ist er Kommunikationsberater und –trainer im Gesundheits- und Wirtschaftssektor.

**E-MAIL:** ANDRE.POSENAU@HS-GESUNDHEIT.DE

## B Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Phasen im Projektverlauf .....	10
Abbildung 2 - Problemlösungszyklus .....	12
Abbildung 3 - Beispiel für das Clustern .....	16
Abbildung 4 - SMART-Analyse.....	18
Abbildung 5- SWOT-Analyse .....	20
Abbildung 6 - Zeitliche Dimension .....	25
Abbildung 7 - Sachliche Dimension.....	26
Abbildung 8 - Stakeholder Identity Matrix Card .....	27
Abbildung 9 - Kraftfeldanalyse.....	28
Abbildung 10 - Typische Projektrisiken.....	31
Abbildung 11 - Beispiel für einen Projektstrukturplan .....	35
Abbildung 12- Abhängigkeiten von Aufgaben (angelehnt Peipe, 2015, S. 91) .....	39
Abbildung 13 - Beispiel Gantt-Chart (Peipe, 2015, S. 96) .....	43
Abbildung 14 - Momente der Projektsteuerung (Bergmann et al., 2000, S. 230) .....	47
Abbildung 15 - Projektsteuerungszyklus (Jakoby, 2015, S. 145).....	56
Abbildung 16 - Projektampel .....	57
Abbildung 17 - Struktur eines Kritikgesprächs.....	59
Abbildung 18 - Projektdokumente (angelehnt an Bergmann et al., 2002, S. 232) .....	66

## Einleitung

Wie wird aus einer Idee Realität? Das ist die eigentliche Frage, um die es in diesem Studienbrief gehen wird. Denn Ideen an sich sind großartig; wenn sie jedoch nur Ideen bleiben und nicht irgendwann mal greif-, sicht- oder erlebbar werden, haben sie zumindest im professionellen Kontext meist keine große Relevanz. Das Zauberwort heißt in diesem Zusammenhang Projekt.

Fast jeder benutzt den Begriff beiläufig bei der Erreichung selbstgesteckter Ziele. Meist geschieht dies jedoch nicht in irgendeiner Art und Weise strukturiert. Was im privaten Bereich häufig trotz fehlender (bewusster) Struktur gelingt, ist bei den Ausmaßen, die Projekte im Berufsleben einnehmen, eher nicht mit Erfolg gekrönt. Deswegen hat sich im Laufe der professionellen Auseinandersetzung mit dem Erreichen von Zielen ein Ansammlungen an Techniken und Orientierungen entwickelt, mit Hilfe derer die Erfolgchancen deutlich gesteigert werden können.

Der Einblick in diesen Bereich ist Ziel dieses Studienbriefes. Hierzu erarbeiten wir die klassischen Phasen eines Projekts mitsamt den damit einhergehenden Problemen, Abhängigkeiten und Lösungsoptionen. Dabei beginnen wir beim Einstieg in das Projekt und der Ideenfindung, die immer den Ausgangspunkt für das geplante Unterfangen bieten. In diesem Kapitel steht die Verifizierung und Messbarkeit des angestrebten Ziels im Mittelpunkt. Im Anschluss steht die Situation des Projekts im Mittelpunkt. Die Analyse der beteiligten Ressourcen, Personen und weiterer Einflussfaktoren ist bei jedem Projekt obligatorisch, da sonst die Einschätzung der Erfolgchancen des Projekts einem Ratespiel gleicht. Erst dann geht es an die eigentliche Planung unter Berücksichtigung der zuvor erarbeiteten Faktoren, bevor die Umsetzungsphase ins Spiel kommt. Hier werden Aspekte wie Entscheidungen, die Rollen im Projekt und der Umgang mit schwierigen Situationen thematisiert. Themen, die überwiegend während der eigentlichen Umsetzung relevant werden. Den Abschluss bildet dann die Übergabe des Projekts. In dieser Phase wird deutlich, was mit Abhängigkeiten einzelner Schritte gemeint ist. Denn es geht hier nicht nur um die pure Bewertung des Ergebnisses, hinzu kommt eine Betrachtung der koordinierten Prozesse, die beim Abschluss eine ebenso wichtige Rolle spielt.

Dabei sind die einzelnen Techniken nicht als starre Abfolge zu verstehen. Viele Schritte greifen ineinander oder können parallel durchgeführt werden. Es geht vielmehr um eine Sensibilisierung anstelle einer Anleitung, die 1 zu 1 für jedes Projekt von Pflegenden übernommen werden kann. Denn, und das kann ich Ihnen über ihr aktuelles oder zukünftiges Projekt sagen, jedes Projekt ist anders und es bedarf anderer Anforderungen an Ressourcen und alle Beteiligten.