

**Projektmanagement im
Gesundheitswesen**
Springer Gabler, 2021
ISBN 978-3-658-34866-3

Prof. Dr. Susanne Böhlich
iu Internationale Hochschule
Professor International
Management
Program Director International
Management (M.A.)
www.susanne-boehlich.de
kontakt@susanne-boehlich.de

 Springer Gabler

Gliederung

1. Projektmanagement im Gesundheitswesen
2. Projektdefinition
3. Analysetechniken
4. Projektplanung
5. Projektcontrolling
6. Projektorganisation
7. Stakeholder Management

Gliederung

8. Risiko Management
9. Change Management
10. Kommunikation
11. Führung
12. Macht, Politik und Einfluss
13. Zusammenarbeit
14. Projektabschluss und -bewertung

1. Projektmanagement im Gesundheitswesen

Was ist ein Projekt?

1. Vordefiniertes Projektziel
2. Zeitliche Befristung mit einem definierten Start- und Endpunkt
3. Begrenzte Ressourcen
4. Einmaligkeit und Komplexität
5. Team und ein Projektmanager notwendig
6. Risiko und Unsicherheit können enthalten sein

Abgrenzung Projekt und Programm

Projekt

Koordinierte Aktivitäten mit bestimmten Anfangs- und Endpunkten, um bestimmte Ziele innerhalb bestimmter Zeit-, Kosten- und Leistungsparameter zu erreichen.



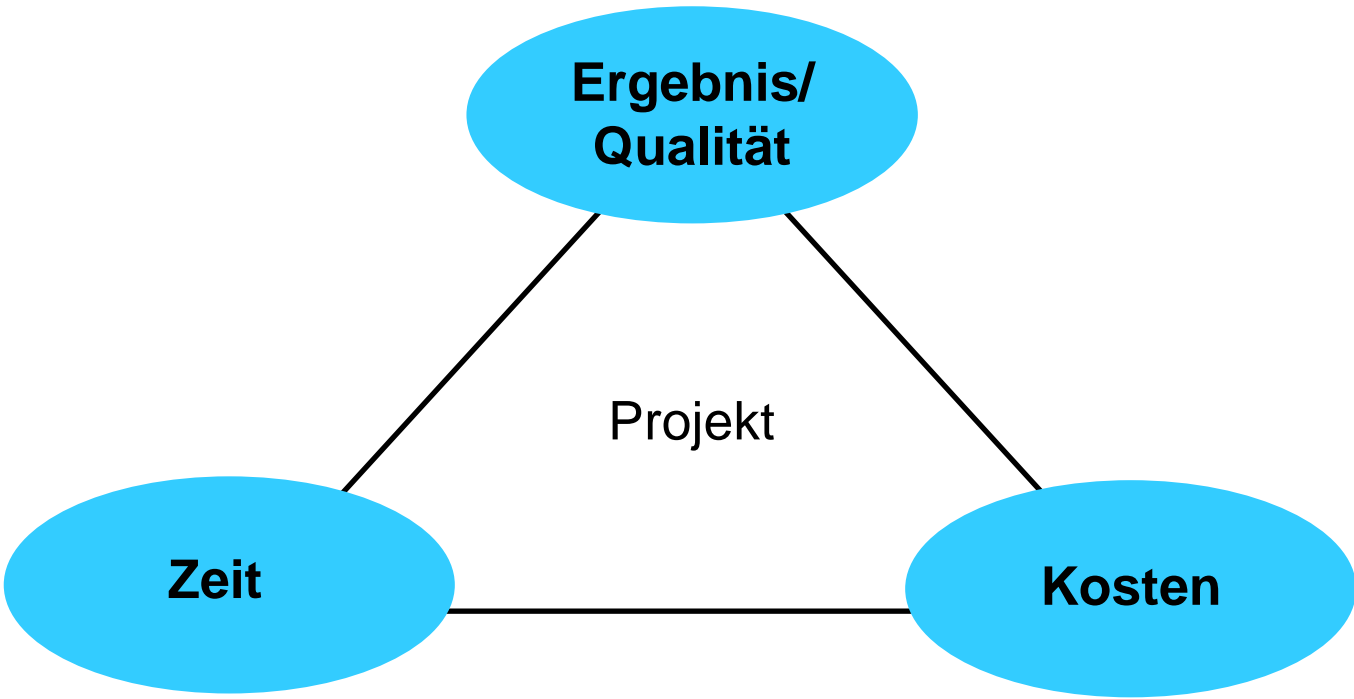
Programm

Eine Gruppe von zusammenhängenden Projekten, die über einen längeren Zeitraum ein gemeinsames Ziel verfolgen.

Projektmanagement – wesentliche Aufgaben

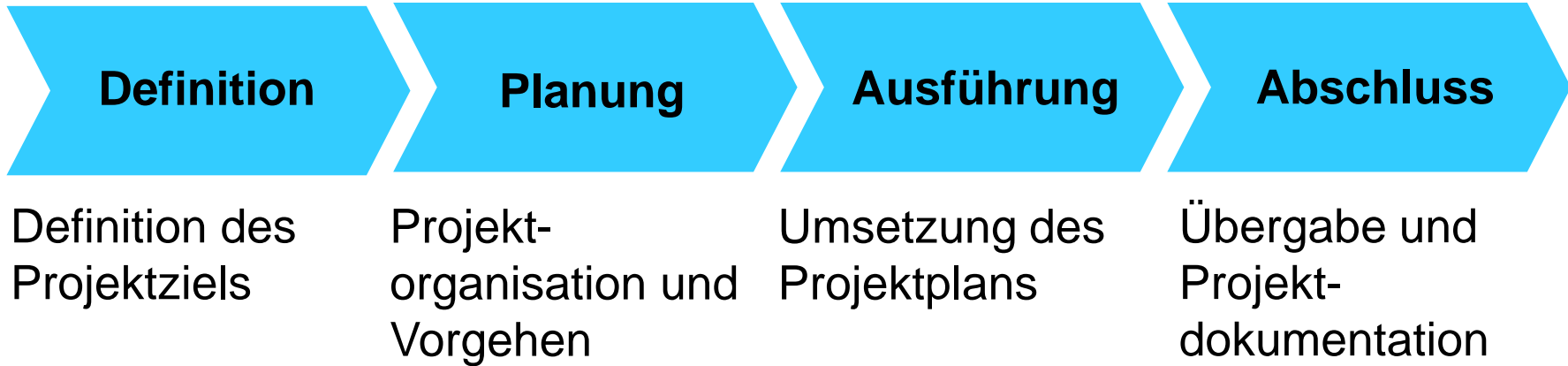
1. **Planung:** Definition der Projektziele und Planung des Projektes (Zeit, Ressourcen, Kosten).
2. **Organisation:** Stakeholder-Management, Kommunikation, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Änderungsmanagement und Umgang mit Einschränkungen.
3. **Kontrolle:** Projektfortschritt, Ressourcenmanagement, Risikomanagement, Zielerreichung und Problemlösung

Das Magische Dreieck des Projektmanagements



Quelle: Böhlich 2021

Projektlebenszyklus

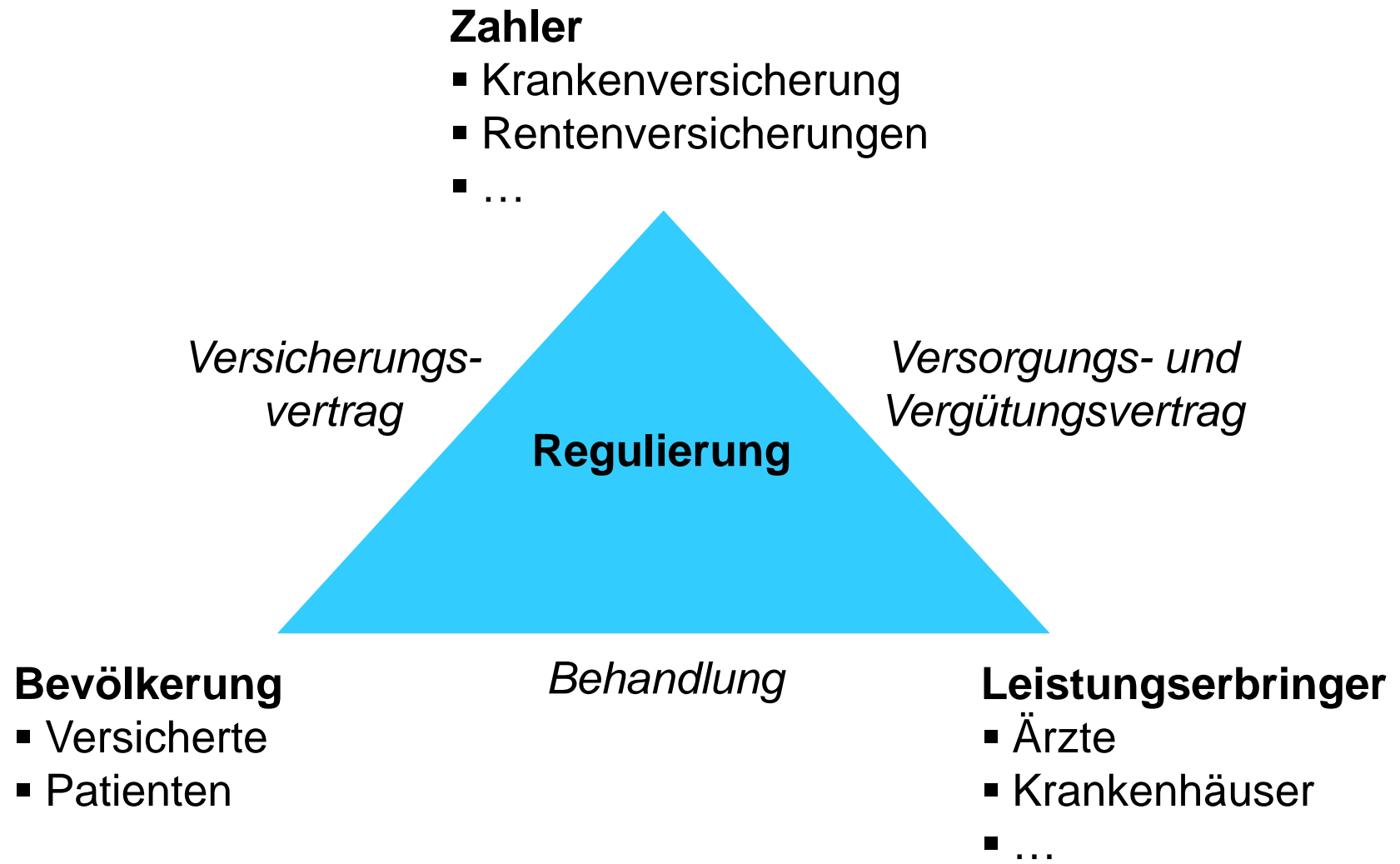


Relevante Kapitel (schematisch)

2 Projektdefinition	3 Analyse Techniken	5 Projektcontrolling	14 Projektabschluss und -bewertung
	4 Projektplanung	9 Change Management	
	6 Projektorganisation	10 Kommunikation	
	7 Stakeholder Management	11 Führung	
	8 Risiko Management	12 Macht, Politik, Einfluss	
		13 Zusammenarbeit	

Quelle: Böhlich 2021

Gesundheitswesen in Deutschland



Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Busse und Schreyögg 2017

Projektthemen und Besonderheiten im Gesundheitswesen

Projektthemen

- Digitalisierung
- Individualisierung
- Demographie und Fachkräftemangel
- Klinische Studien
- Health Security

Besonderheiten

Profitabilität
versus
Versorgung

Regulierung

Menschliche
Komponente

Fallbeispiel Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte

- Eine Klinik kämpft immer wieder mit dem Fachkräftemangel, vor allem bei Pflegekräften.
- Die Gründe dafür sind vielfältig. Bisherige Maßnahmen, wie eine stärkere Bindung der eigenen Auszubildenden oder verschiedene Marketingaktivitäten, haben nicht den gewünschten Erfolg gebracht.
- Jetzt soll ein Projekt aufgesetzt werden um Pflegekräfte aus dem Ausland anzuwerben.

2. Projektdefinition

Gründe für Projekte



Quelle: Böhlich 2021

Projektziel SMART

Specific

Spezifisch: Ziel präzise, vollständig und widerspruchsfrei

Measurable

Messbar: Zielerreichung kann festgestellt werden

Action-oriented

Handlungsorientiert: Konkrete Aufgaben, um das Ziel zu erreichen

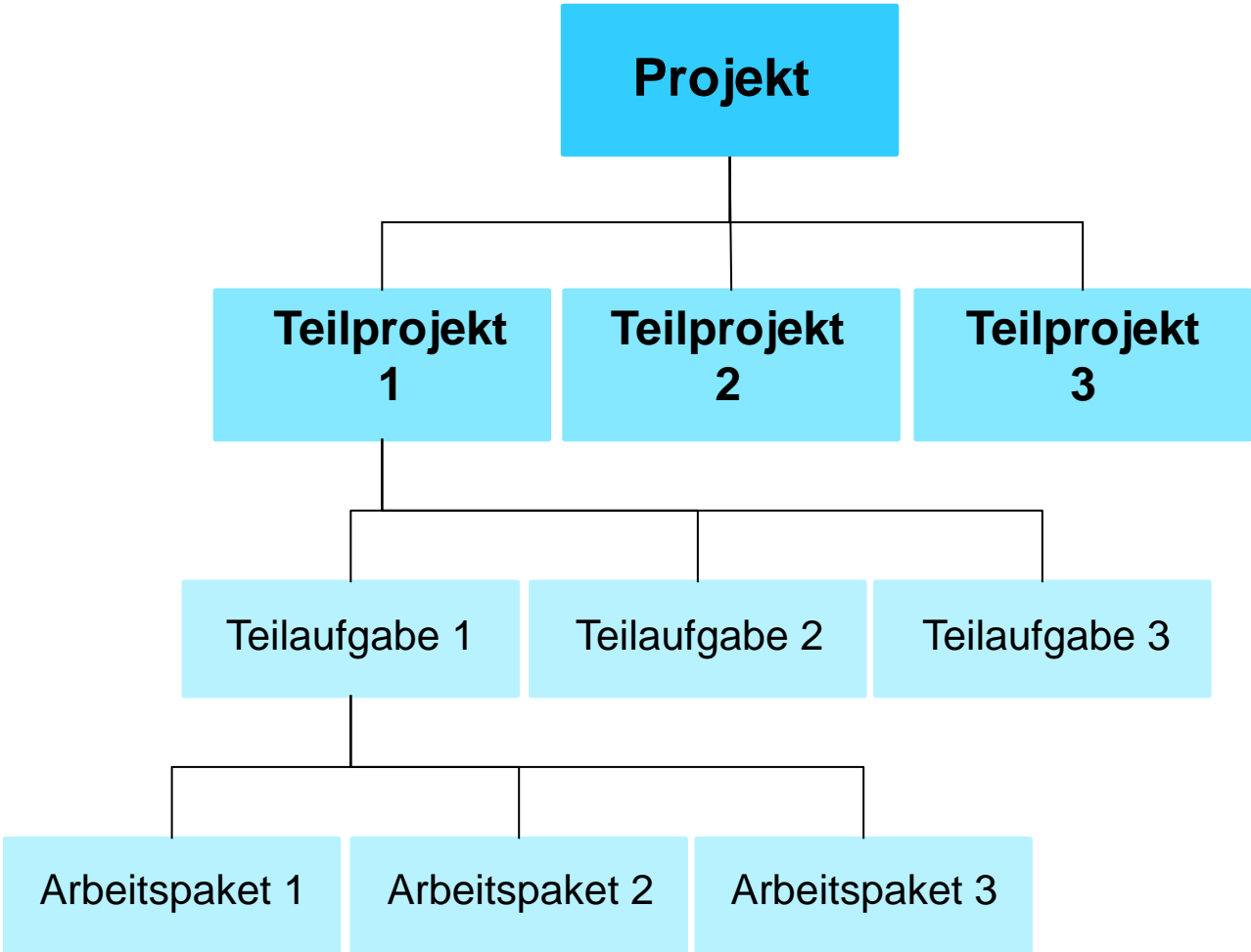
Realistic

Realistisch: Ziel anspruchsvoll aber erreichbar

Terminable

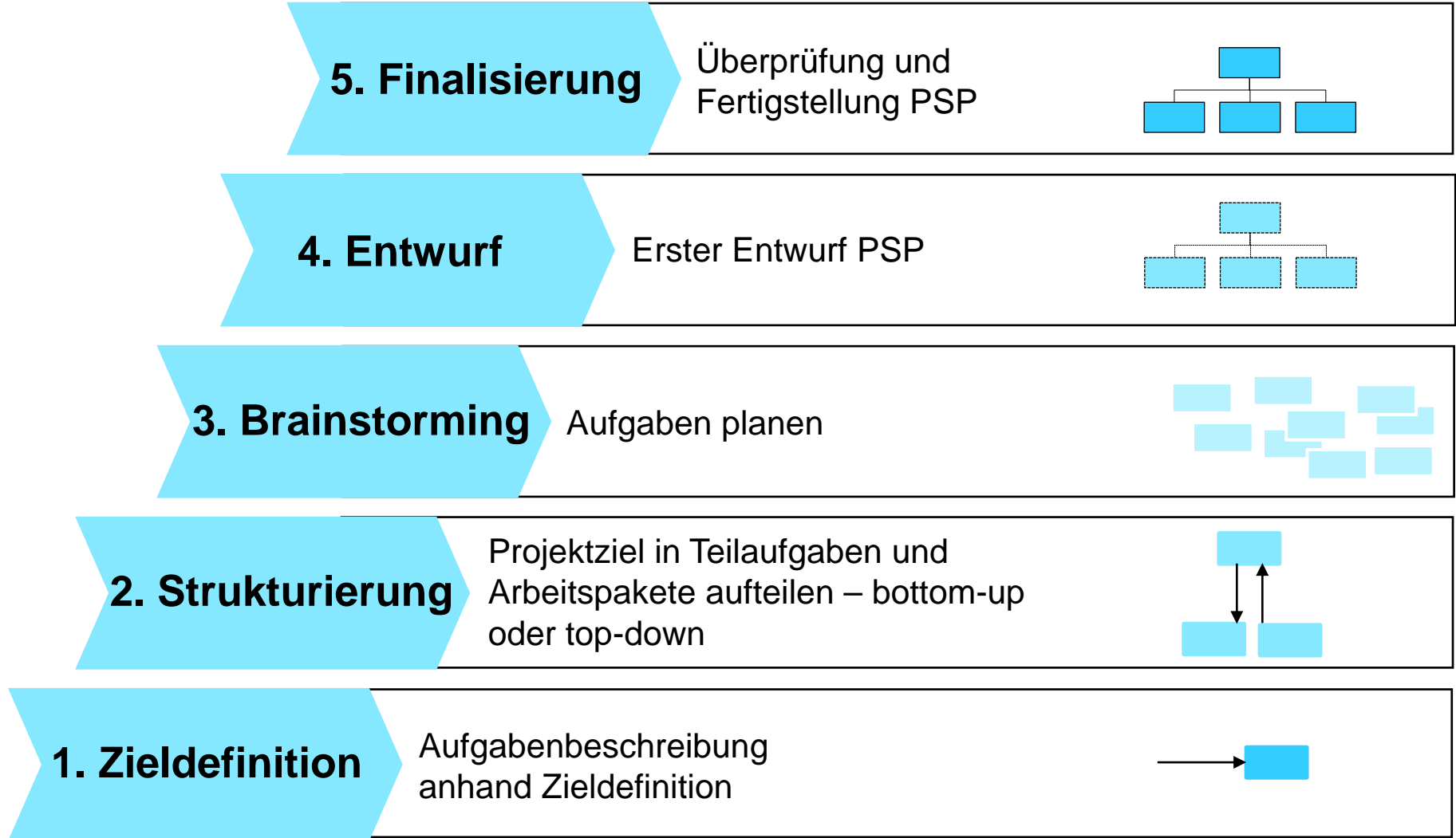
Terminiert: Genauer Termin, an dem das Ziel erreicht sein soll

Projektstrukturplan (PSP)



Quelle: Böhlich 2021

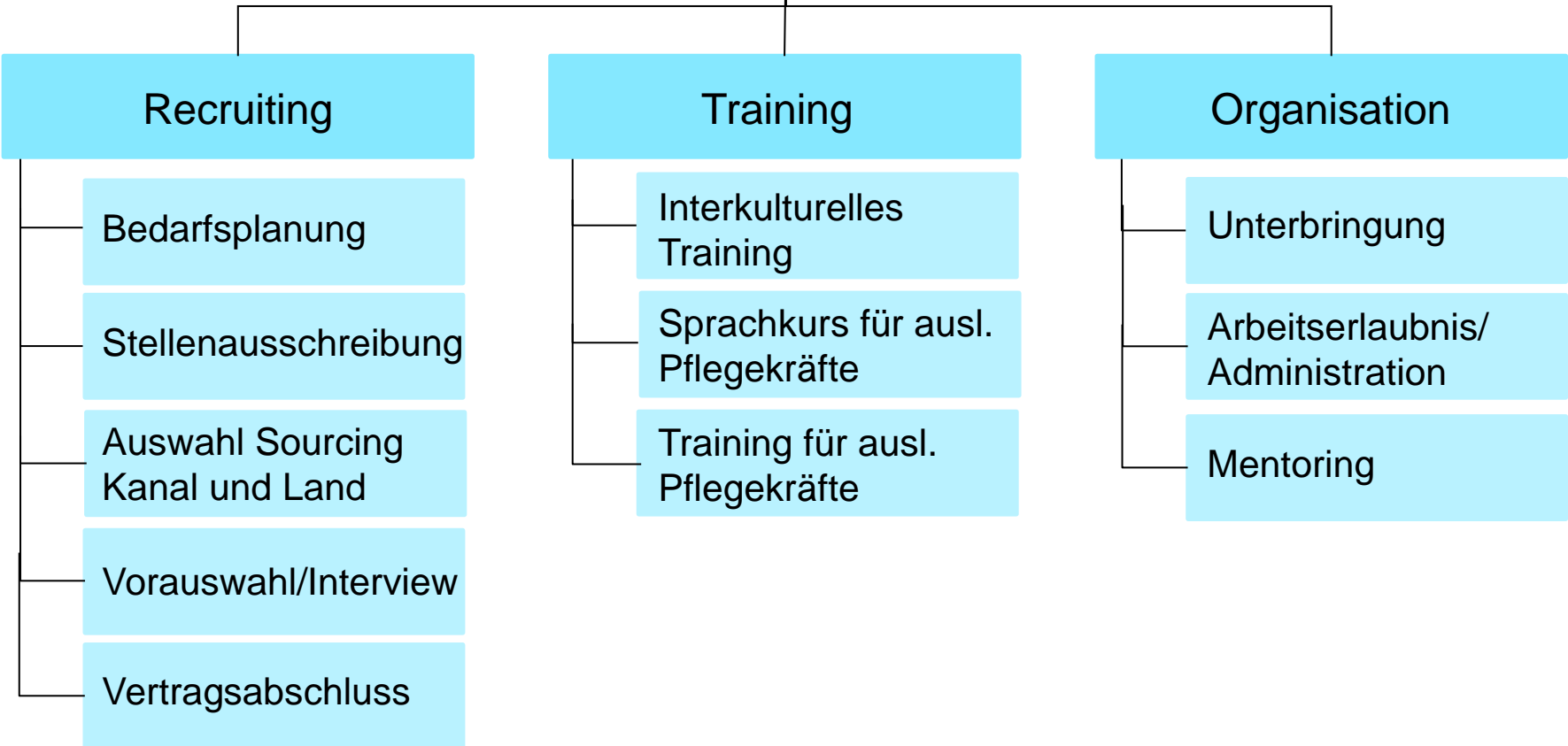
Erstellung eines Projektstrukturplans (PSP)



Quelle: Böhlich 2021

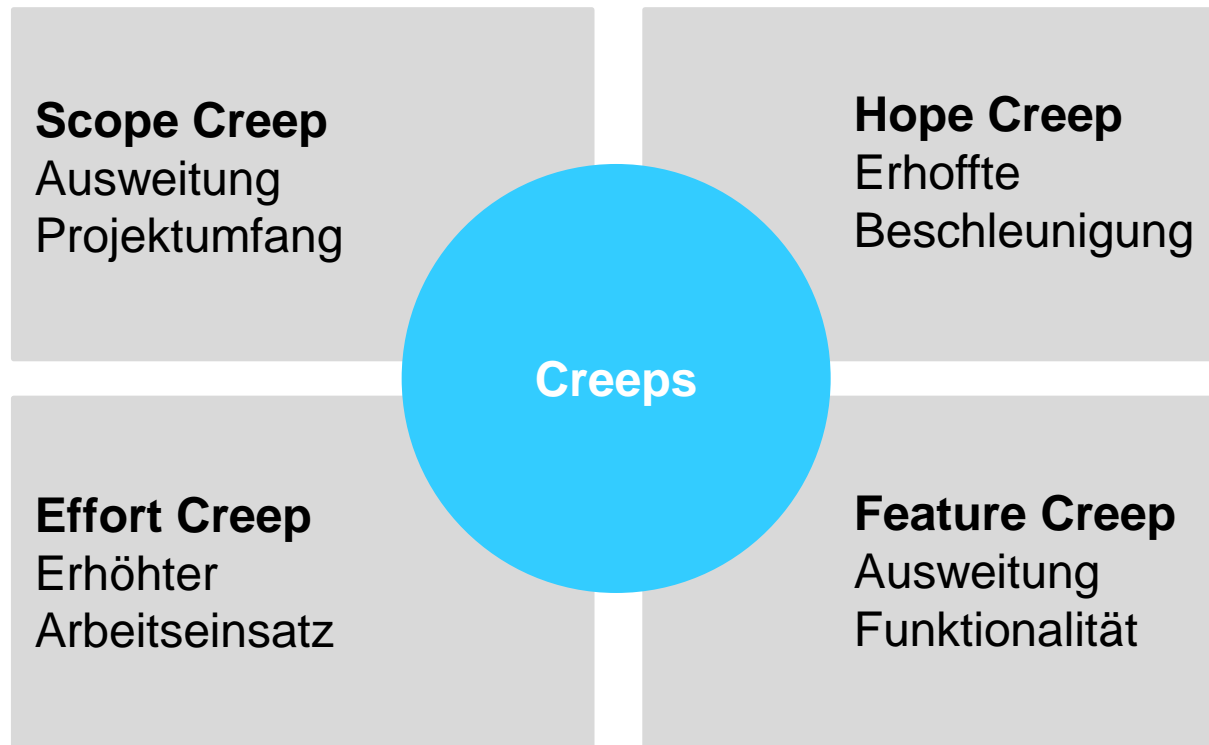
Projektstrukturplan Fallbeispiel Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte

Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte



Quelle: Böhlich 2021

Überblick Creeps



3. Analyse Techniken

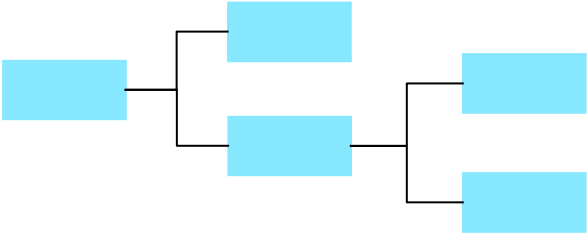
Übersicht Analyse Techniken

Analysephase

“Why” Statement entwickeln

- Identity
- Location
- Timing
- Magnitude

Inhalt strukturieren

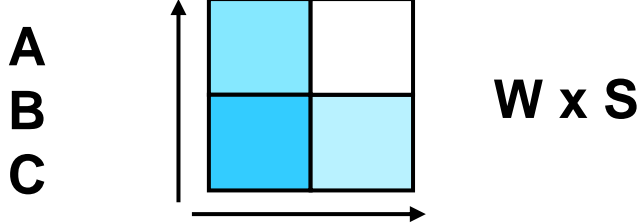


Lösungsphase

Lösungen finden



Priorisieren



Quelle: Böhlich 2021

Das „Why Statement“

Identity

Was ist das Problem?

Location

Wo ist das Problem?

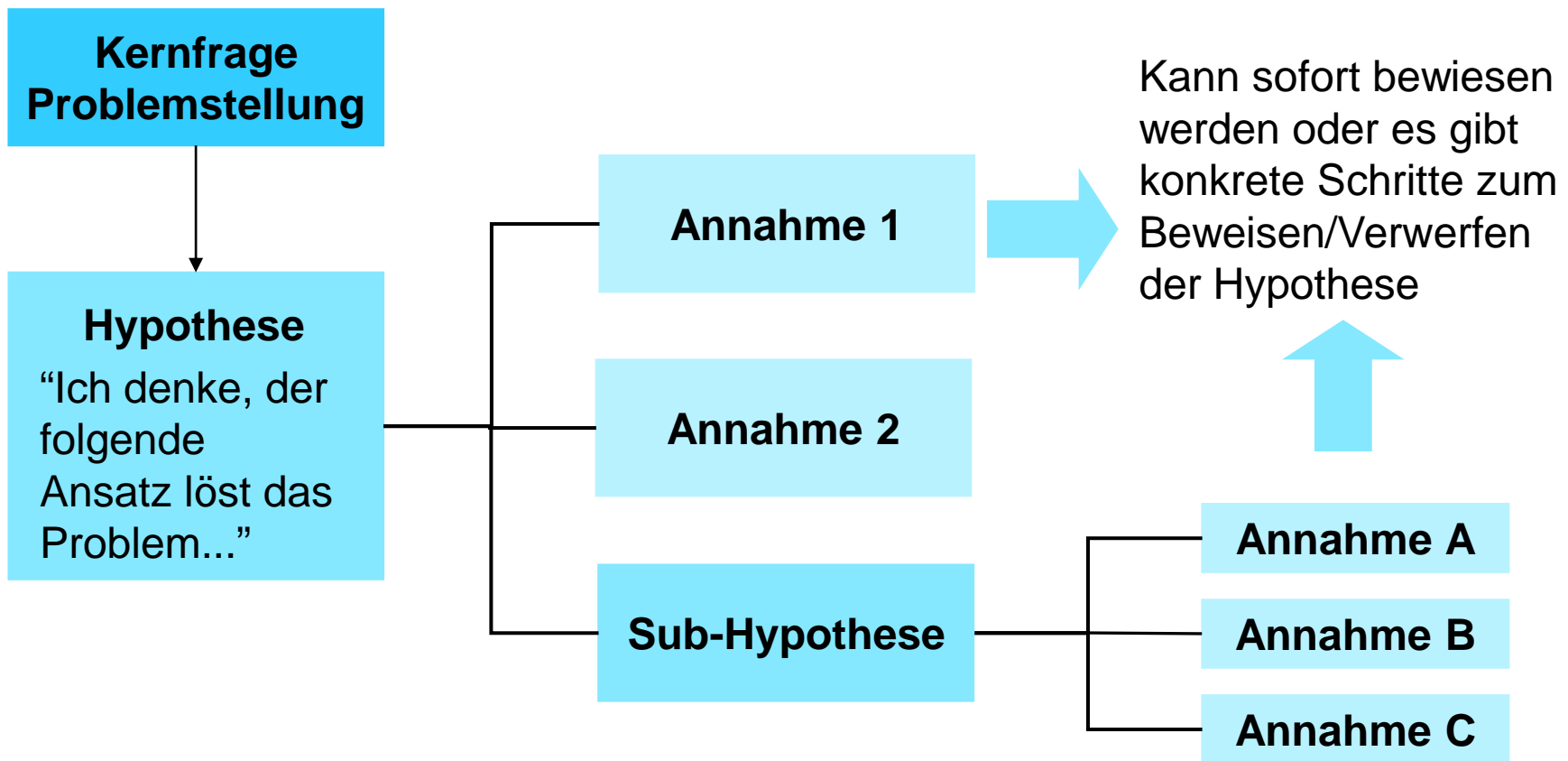
Timing

Wann tritt das Problem auf? Wann hat es angefangen?
Wie lange bleibt es wahrscheinlich bestehen, wenn keine
Maßnahmen ergriffen werden?

Magnitude

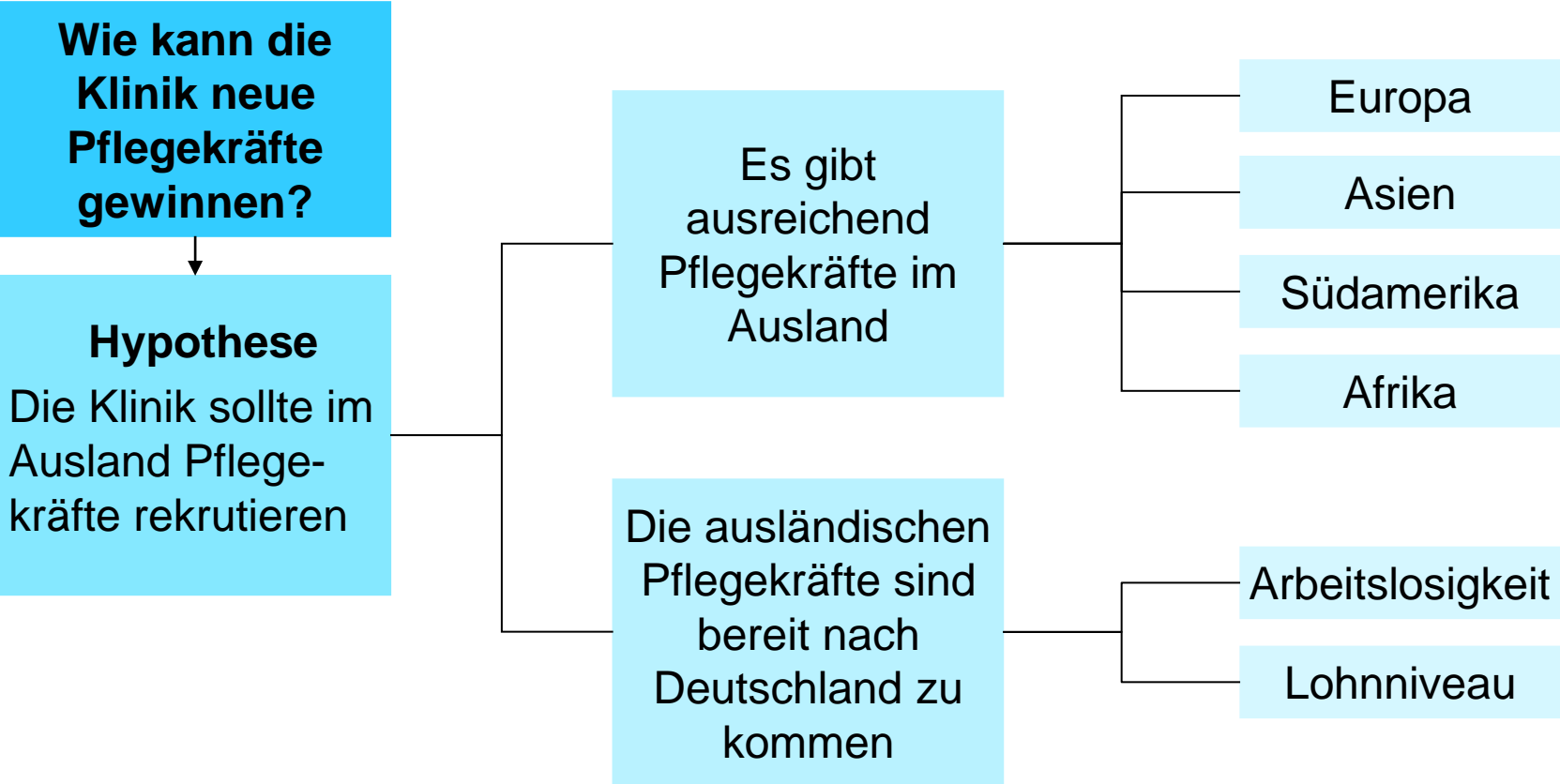
Wie groß ist das Problem (messbar)?

Hypothesenbaum



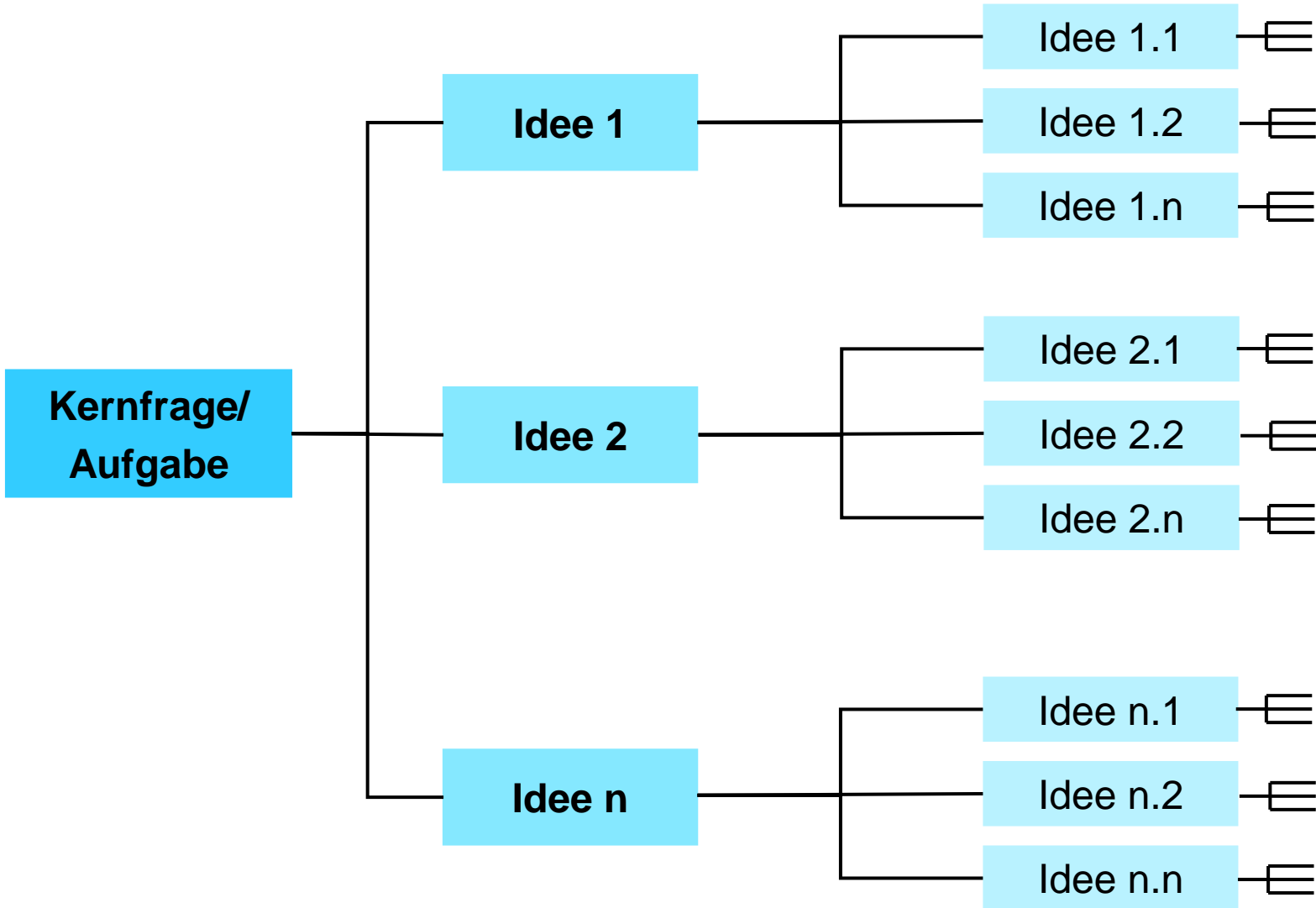
Quelle: Böhlich 2021

Hypothesenbaum Fallbeispiel Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte



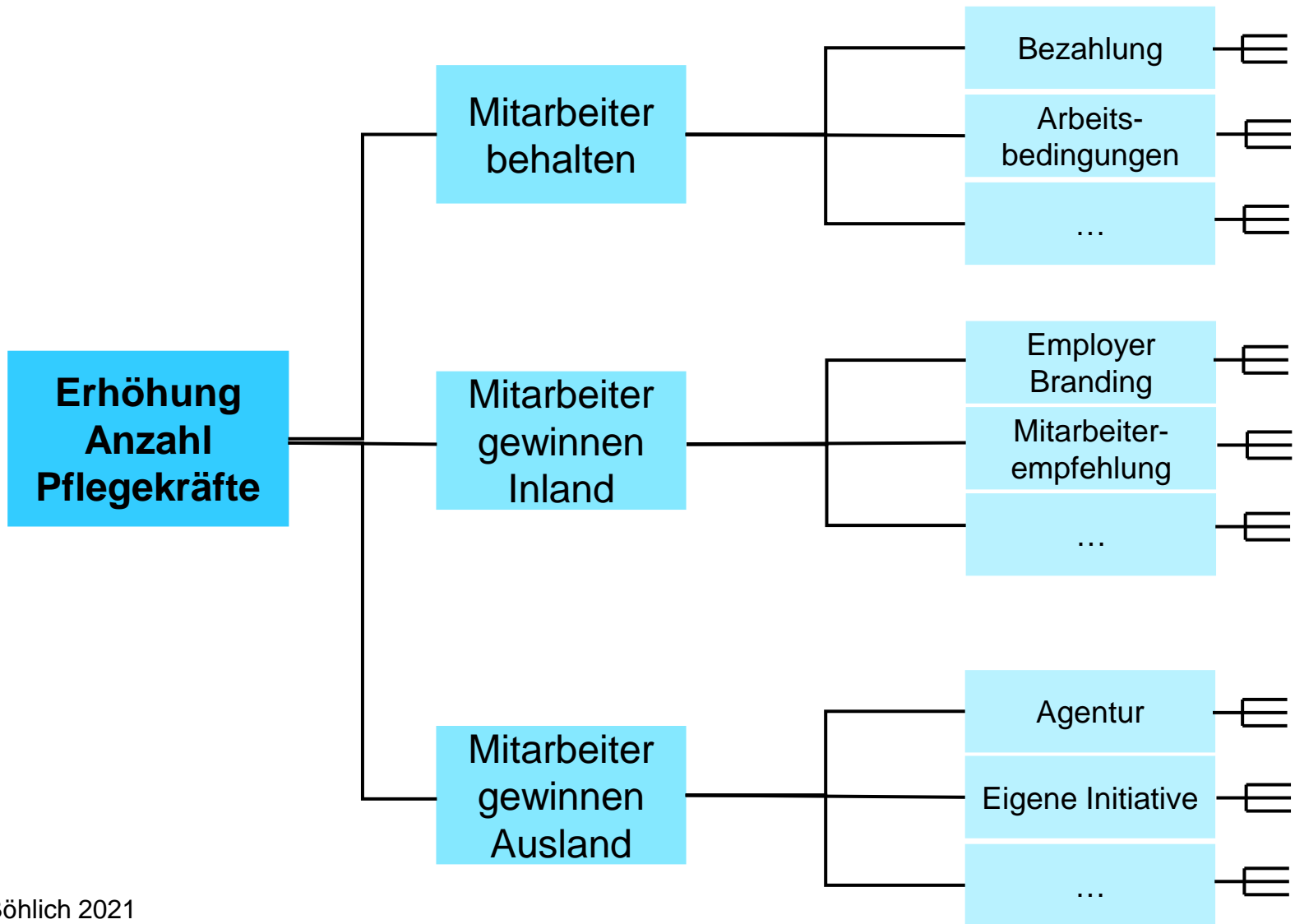
Quelle: Böhlich 2021

Diagnosebaum



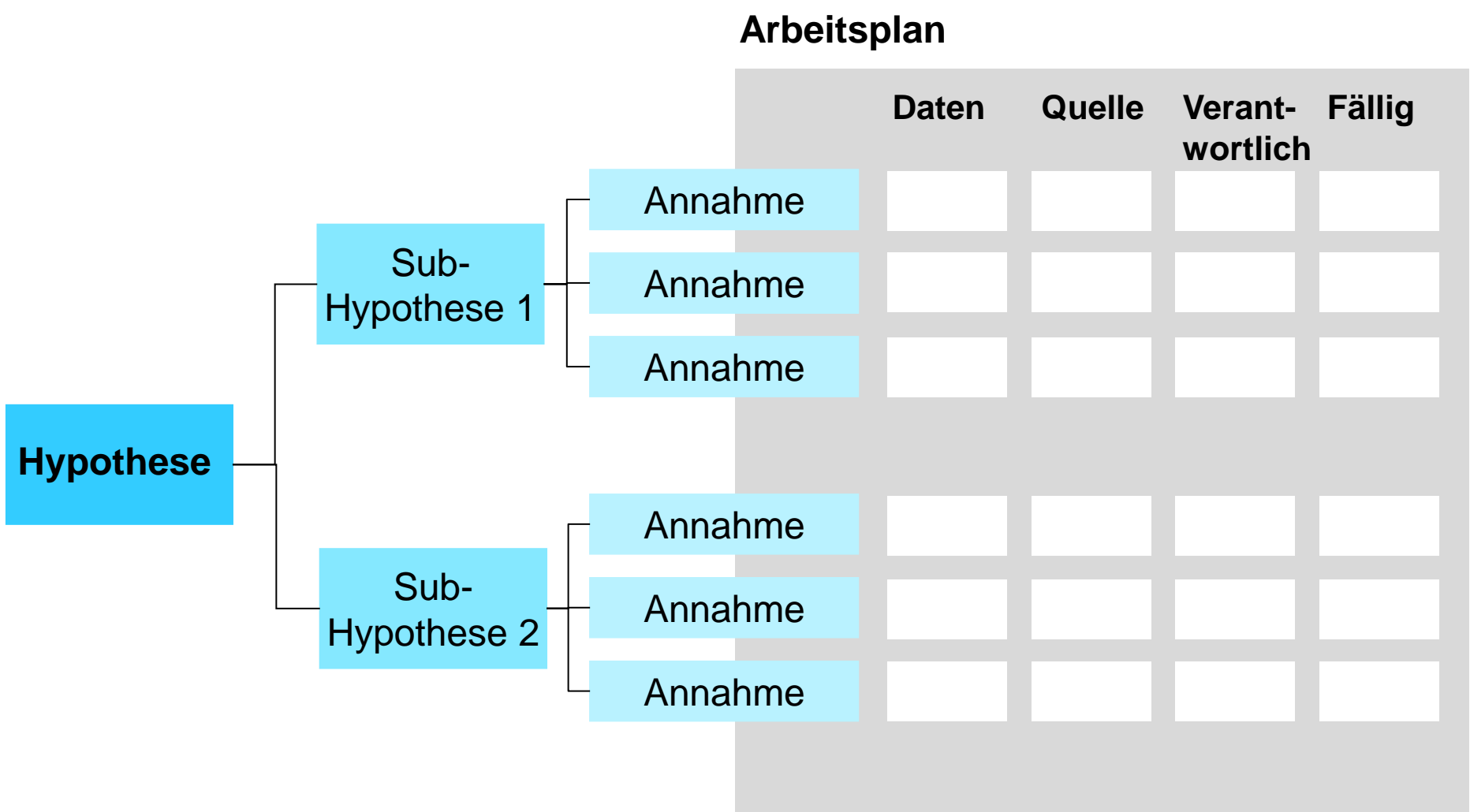
Quelle: Böhlich 2021

Diagnosebaum Fallbeispiel Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte



Quelle: Böhlich 2021

Hypothesenbaum und Arbeitsplan



Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Wegmann und Winklbauer 2006

Mind Mapping



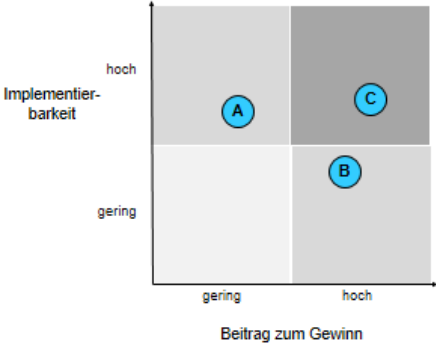
Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Buzan und Buzan 2012

Überblick Priorisierungstechniken

ABC Schema

Kriterien	ZAV	Rekrutierungs-agentur	Eigene Initiative	Warten auf Bewerbungen
Qualifizierte Bewerber	✓	✓	✓	✓
Schnelle Rekrutierung	✓	✓	-	?
Ausreichende Anzahl	✓	✓	✓	✓
Überschaubare Kosten	✓	-	✓	✓
Definition der Kategorien: A: Erfüllt alle Kriterien B: Ein oder mehrere Kriterien noch zweifelhaft C: Ein Kriterium wird nicht erfüllt	A	C	C	B

Priorisierungsmatrix



Scoring Tool

Kriterien	W	Gerät A		Gerät B		Gerät C	
		S	W x S	S	W x S	S	W x S
Preis	10%	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Funktionalität	30%	5	1,5	1	0,3	3	0,9
Lieferzeit	20%	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Wartung	10%	2	0,2	1	0,1	5	0,5
Bedienungsfreundlichkeit	30%	2	0,6	3	0,9	2	0,6
Gesamtscore			3,3		2,1		3,0

Quelle: Böhlich 2021

ABC Analyse Fallbeispiel Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte

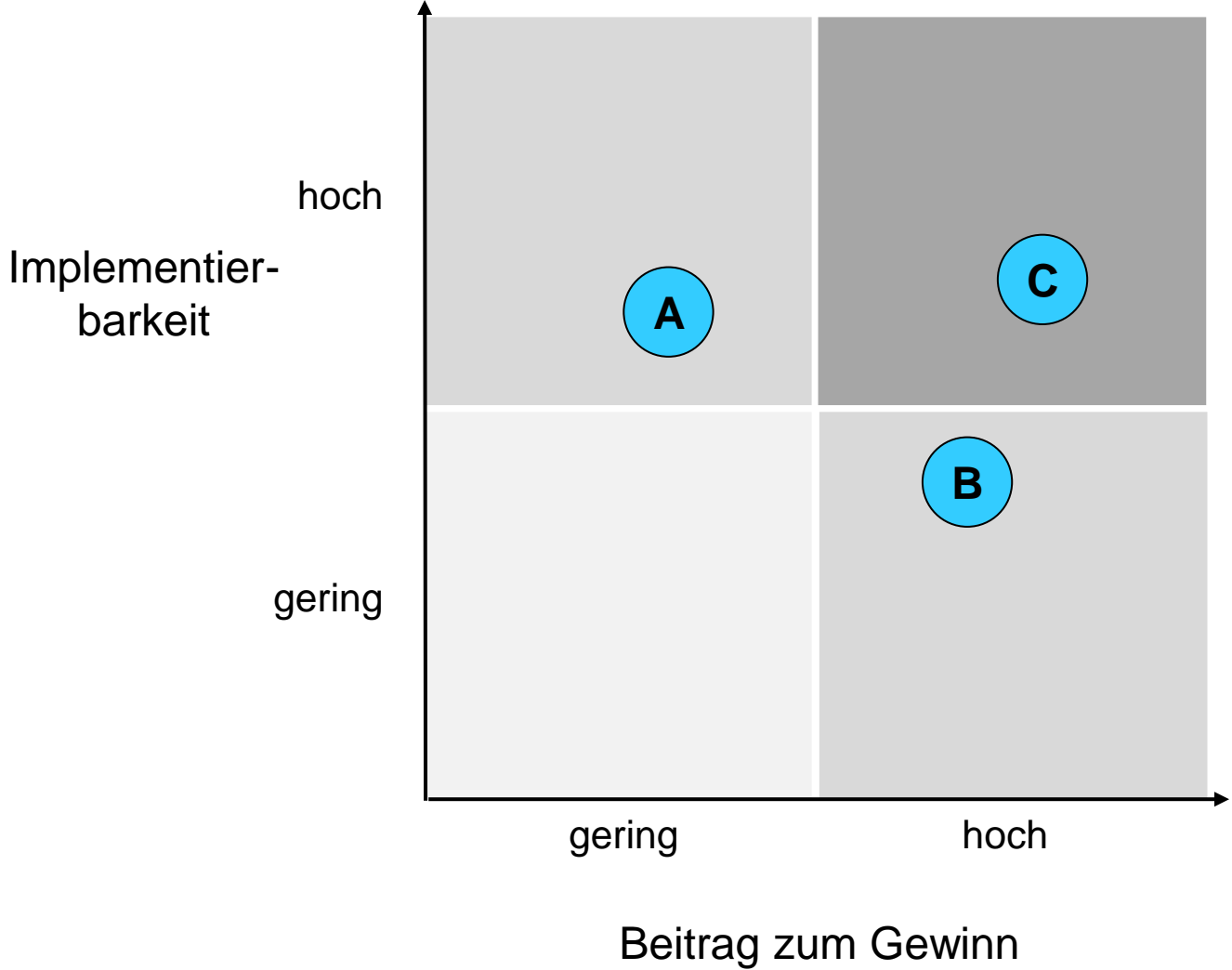
Kriterien	ZAV	Rekrutierungs- agentur	Eigene Initiative	Warten auf Bewerbungen
Qualifizierte Bewerber	✓	✓	✓	✓
Schnelle Rekrutierung	✓	✓	-	?
Ausreichende Anzahl	✓	✓	✓	✓
Überschaubare Kosten	✓	-	✓	✓
Definition der Kategorien:	A	C	C	B

A: Erfüllt alle Kriterien

B: Ein oder mehrere Kriterien noch zweifelhaft

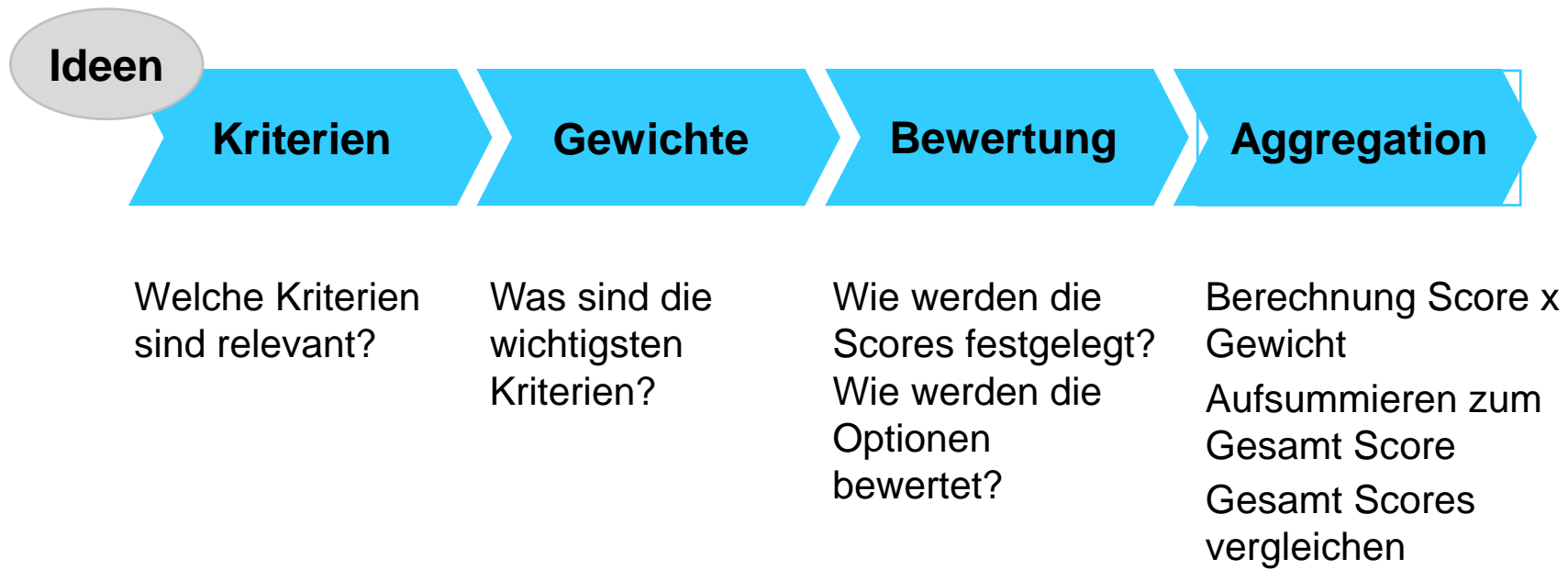
C: Ein Kriterium wird nicht erfüllt

Priorisierungsmatrix



Quelle: Böhlich 2021

Scoring Prozess



Beispiel Anschaffung Ultraschallgerät

Preis	10%-100%	5 = sehr gut
Funktionalität		1 = mangelhaft
Lieferzeit		
Wartung		
Benutzerfreundlichkeit		

Quelle: Böhlich 2021

Metrik Scoring Modell Beispiel Anschaffung Ultraschallgerät

Scores S

Kriterien	Gewicht (W)	1	2	3	4	5
Preis	10%	>25.000€	24.999€- 20.000€	19.999€- 15.000€	14.999€- 10.000€	< 10.000€
Funktionalität	30%	mangelhaft	ausreichend	befriedigend	gut	sehr gut
Lieferzeit	20%	> 3 Monate	3 Monate	2 Monate	1 Monat	sofort
Wartung	10%	> 2 mal pro Jahr	2 mal pro Jahr	1 mal pro Jahr	Alle 2 Jahre	Alle 5 Jahre
Bedienungsfreundlichkeit	30%	sehr schlecht	schlecht	akzeptabel	gut	sehr gut

Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Gansen 2020

Beurteilungsbogen Scoring Modell Beispiel Anschaffung Ultraschallgerät

Kriterien	W	Gerät A		Gerät B		Gerät C	
		S	W x S	S	W x S	S	W x S
Preis	10%	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Funktionalität	30%	5	1,5	1	0,3	3	0,9
Lieferzeit	20%	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Wartung	10%	2	0,2	1	0,1	5	0,5
Bedienungs- freundlichkeit	30%	2	0,6	3	0,9	2	0,6
Gesamtscore			3,3		2,1		3,0

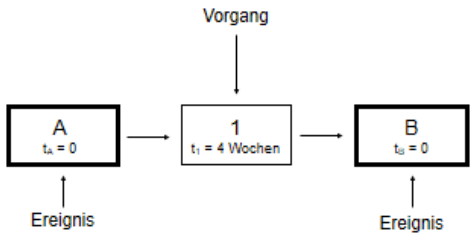
Quelle: Böhlich 2021

W = Gewicht S = Score

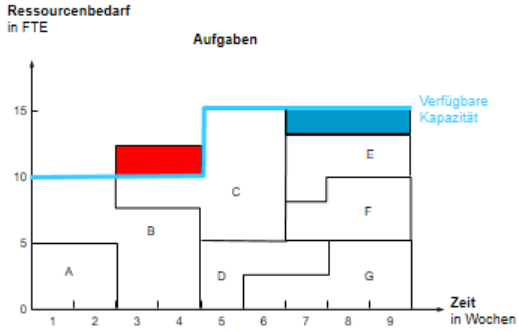
4. Projektplanung

Überblick Projektplanung

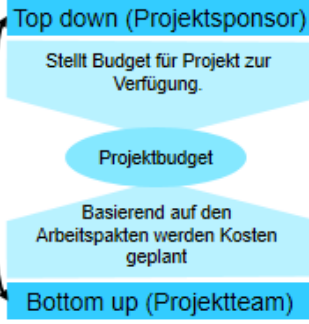
Zeitplanung



Ressourcenplanung



Kostenplanung



Quelle: Böhlich 2021

Zeitschätzung

$$tE = (tO + tM + tP) / 3$$

$$tE = (tO + 4tM + tP) / 6$$

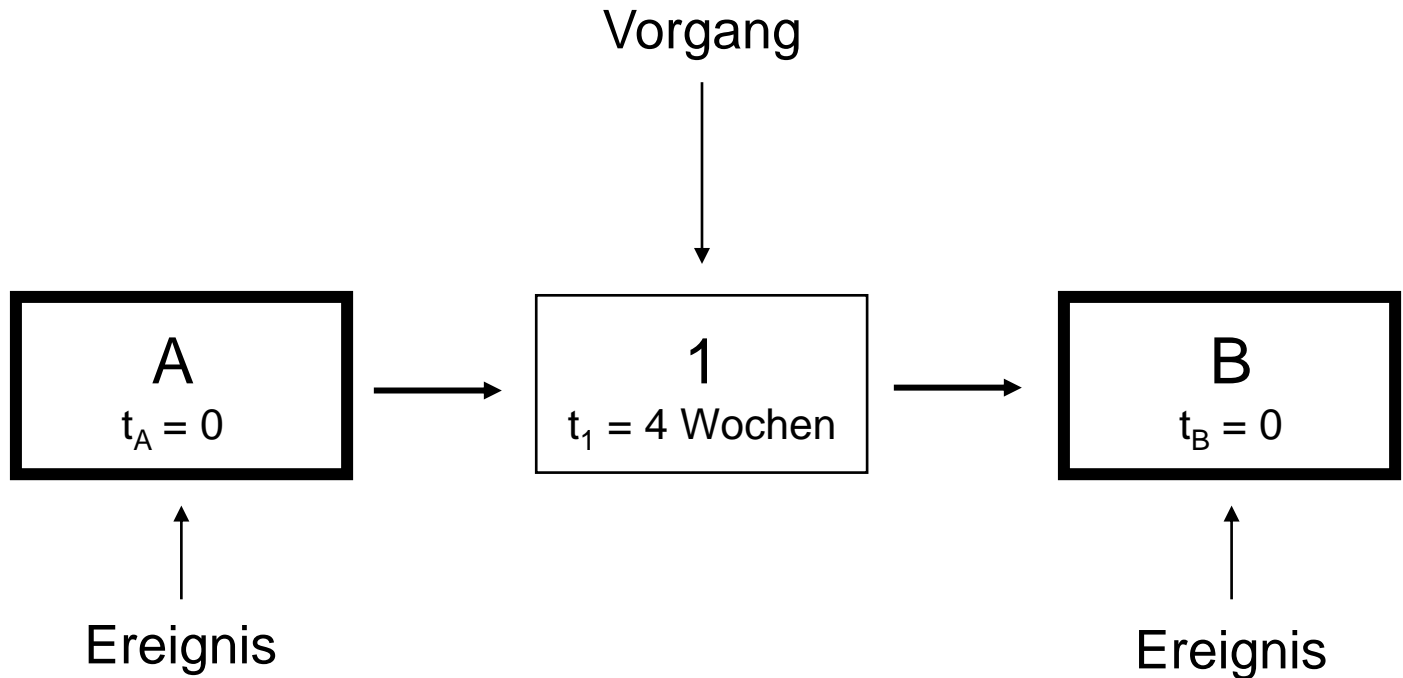
tE – time estimated – erwartete Dauer

tM – time most likely – wahrscheinlichste Dauer

tO – time optimistic – optimistischste Dauer

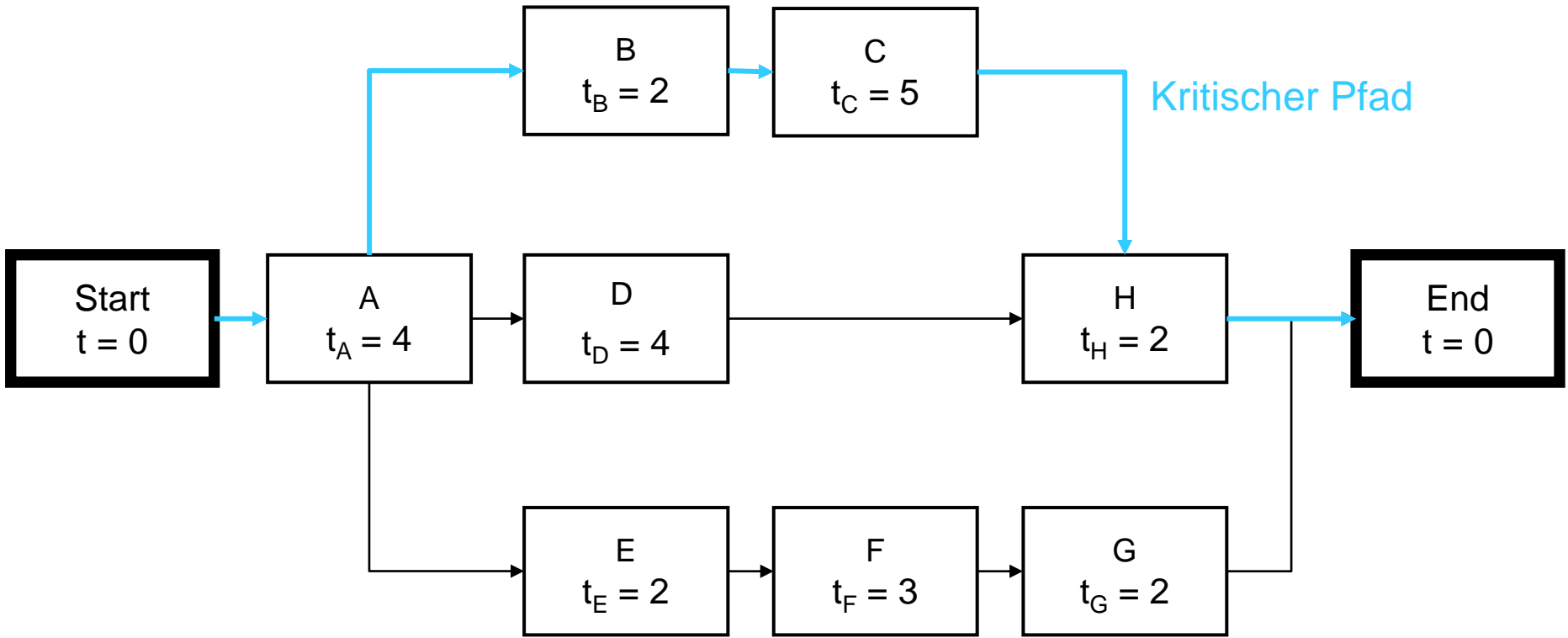
tP – time pessimistic – pessimistischste Dauer

Elemente eines Netzplans



Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Wegmann und Winklbauer 2006

Netzplan

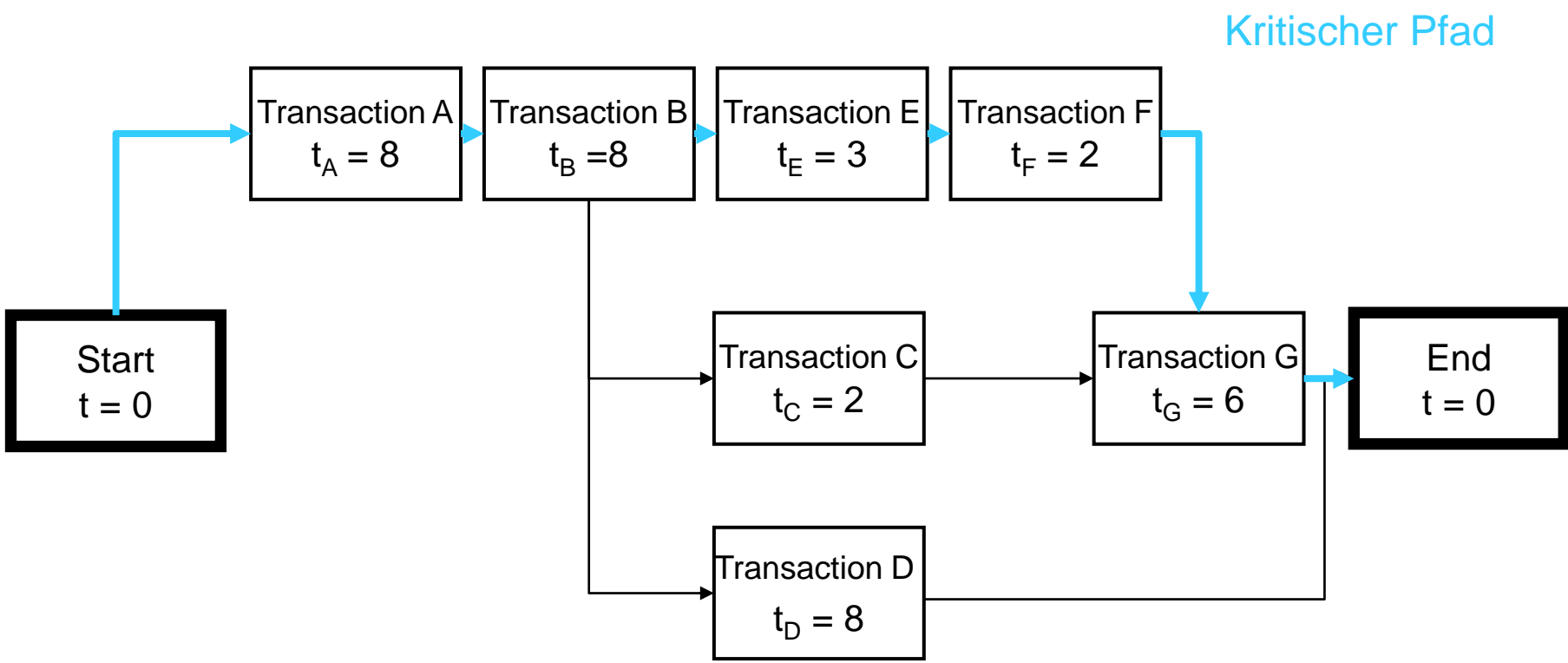


Quelle: Böhlich 2021

Vorgänge Fallbeispiel Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte

- A. Personalplanung
- B. Auswahl und Vertragsabschluss
- C. Interkulturelles Training für vorhandene Mitarbeiter
- D. Administrative Unterstützung (z.B. Unterkünfte anmieten)
- E. Sprachkurs
- F. Training ausländische Pflegekräfte
- G. Mentoring

Netzplan Fallbeispiel Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte



Quelle: Böhlich 2021

Informationen zum Vorgang

Frühster Startzeitpunkt

Frühster Endzeitpunkt

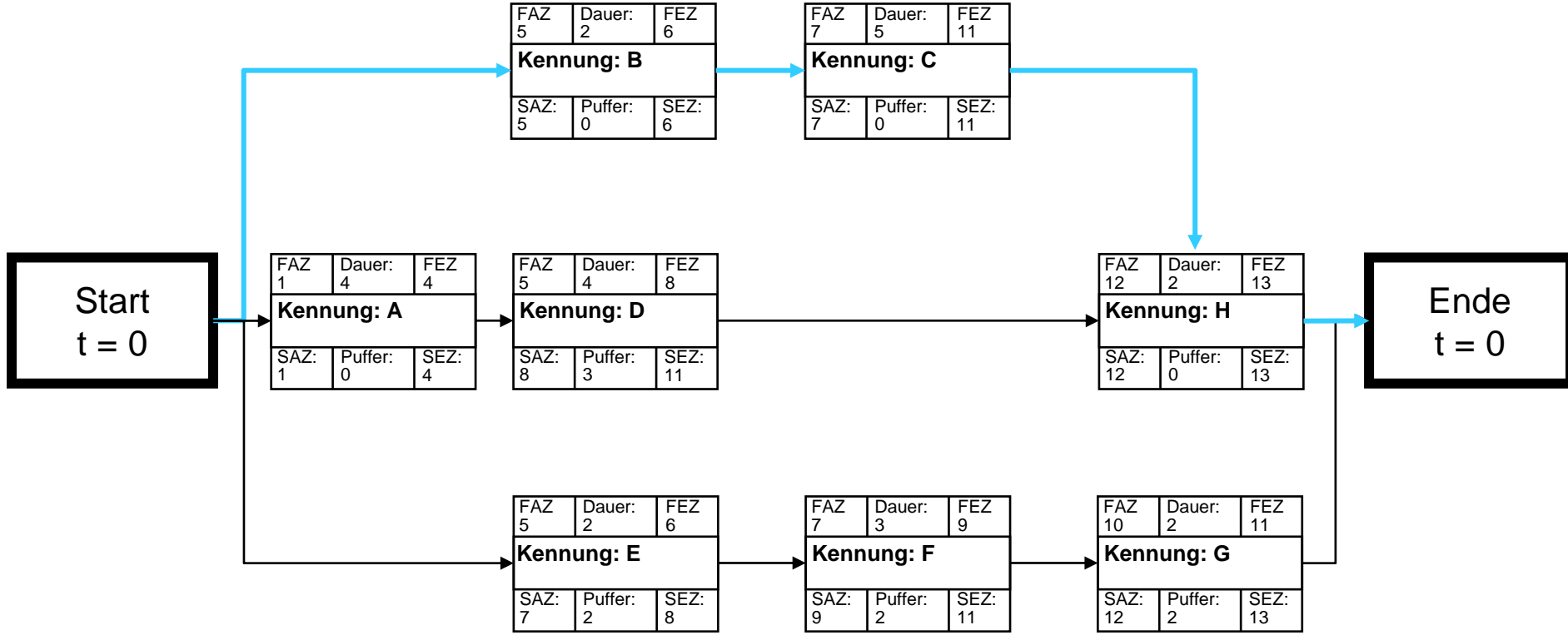
FAZ	Dauer	FEZ
Nummer: Beschreibung:		
SAZ	Puffer	SEZ

Spätester Startzeitpunkt

Spätester Endzeitpunkt

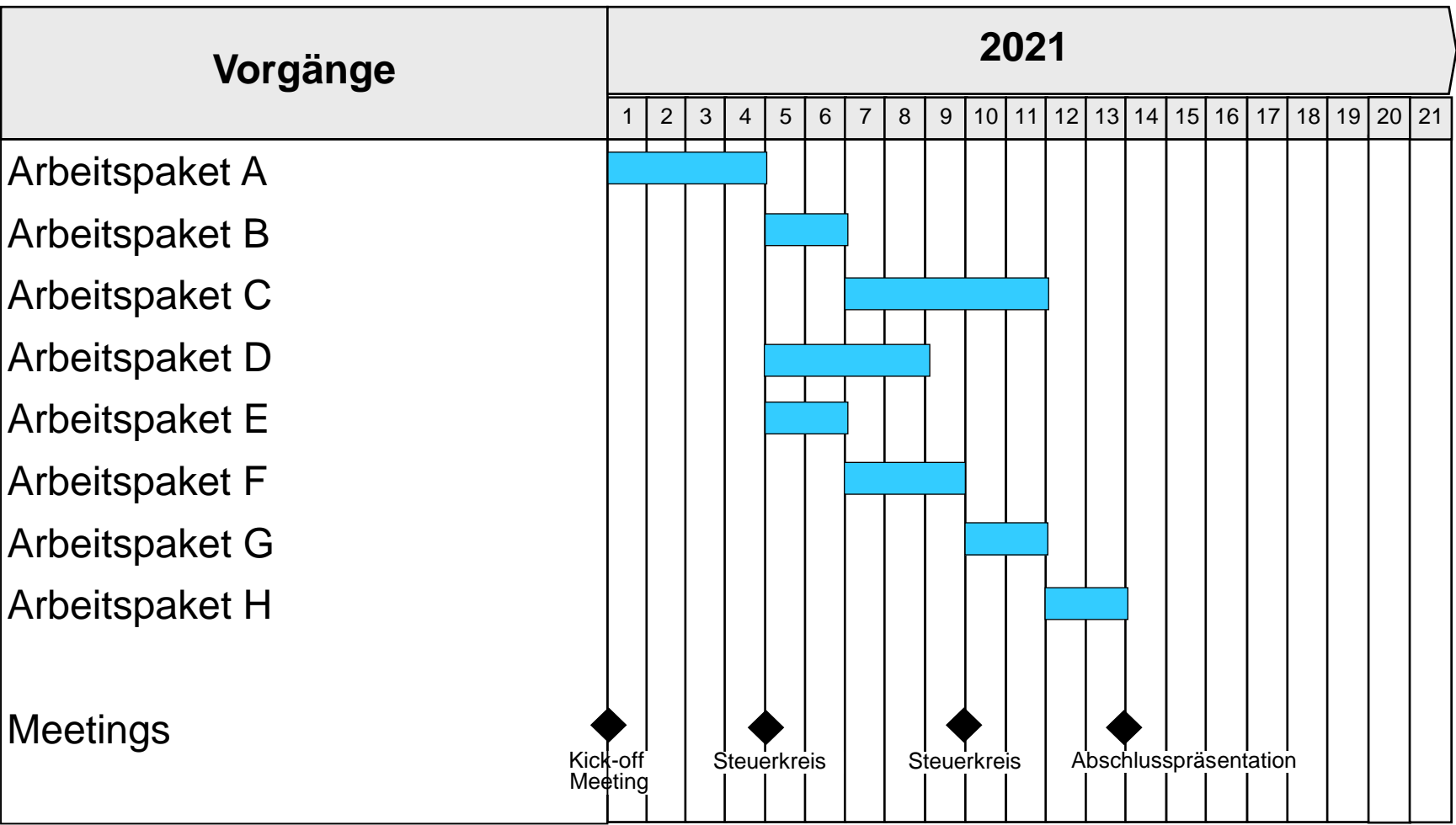
Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Wegmann und Winklbauer 2006

Netzplan mit Vorwärts- und Rückwärtsrechnung



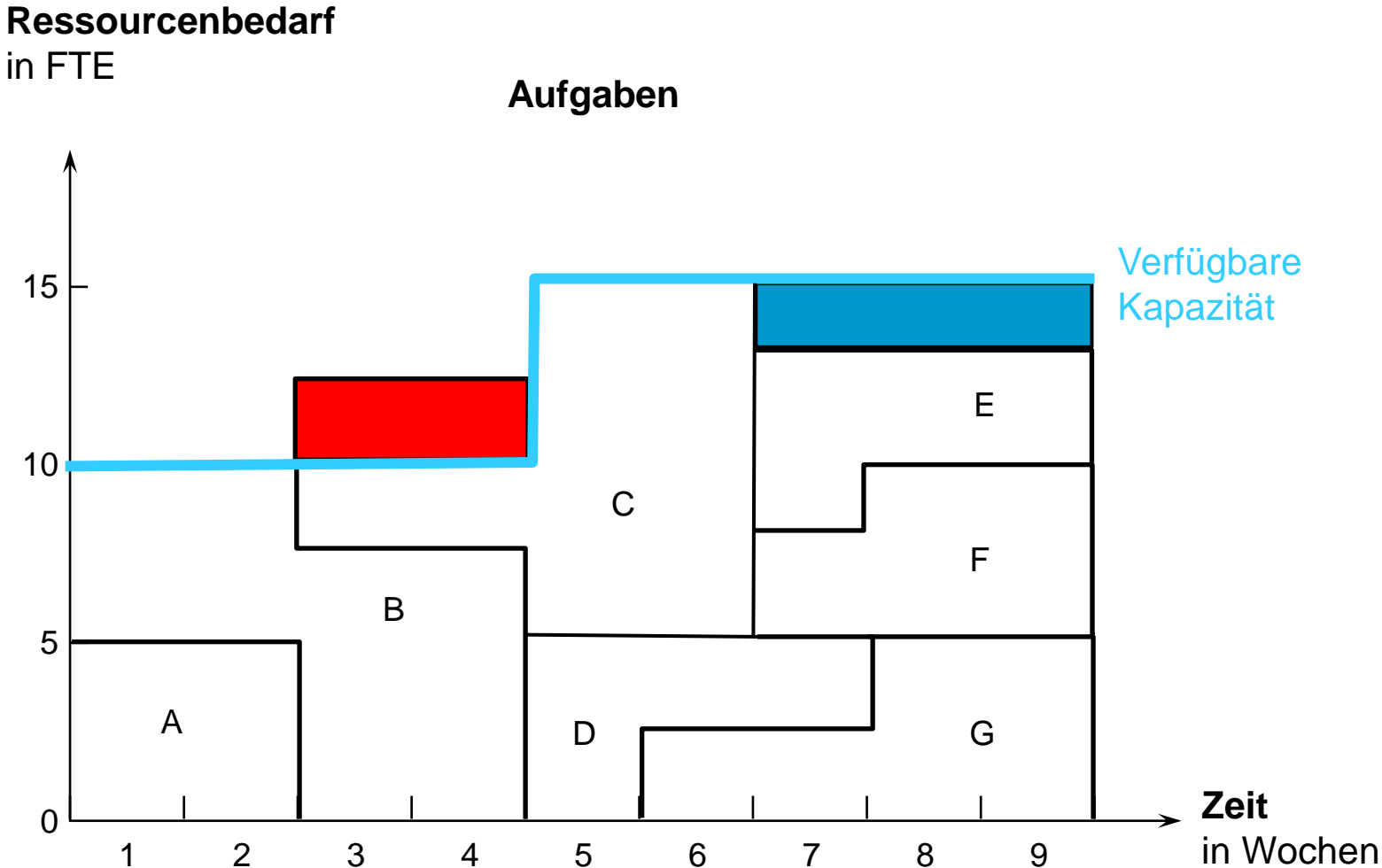
Quelle: Böhlich 2021

Gantt-Diagramm



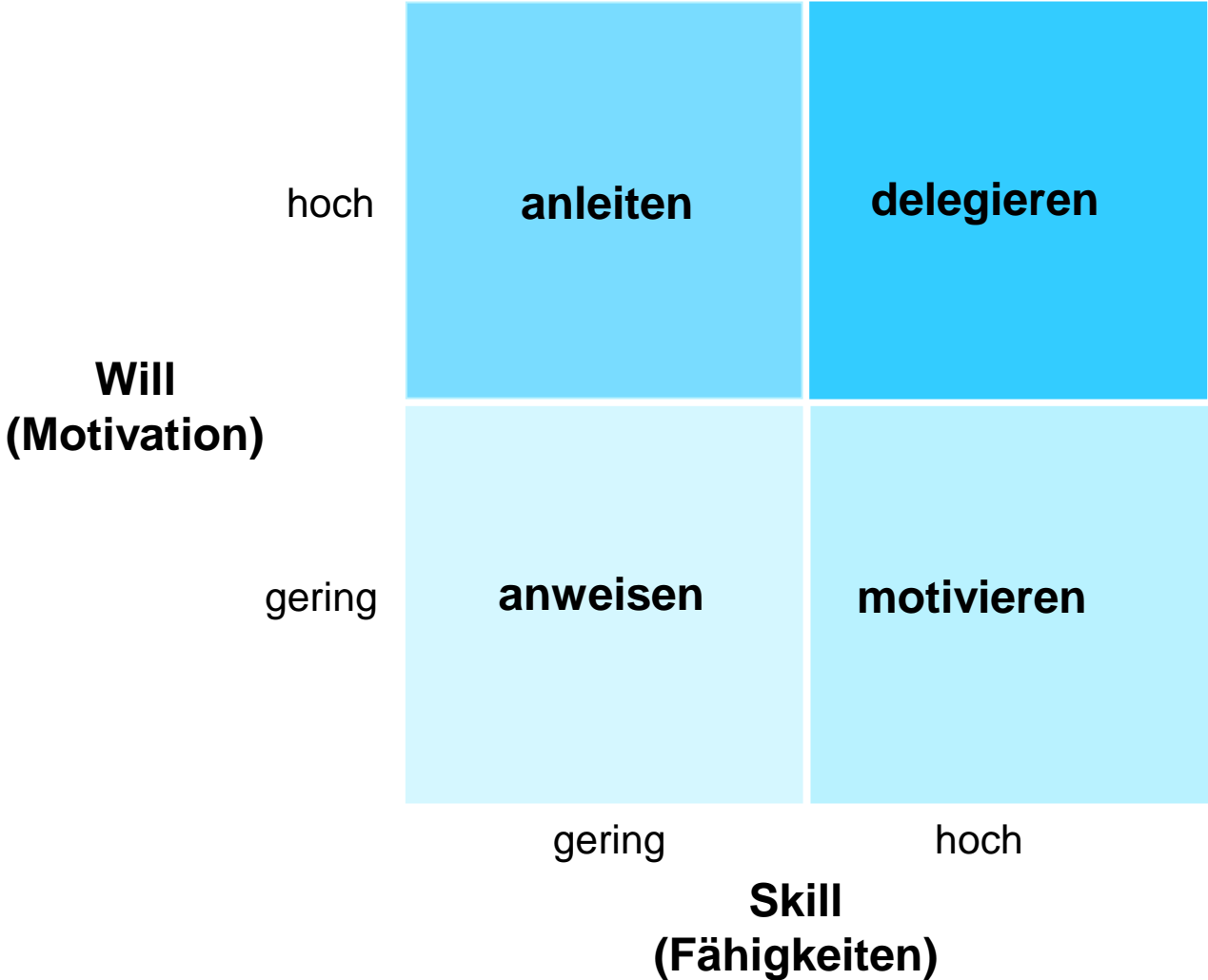
Quelle: Böhlich 2021

Personalbedarf mit verfügbarer Kapazität



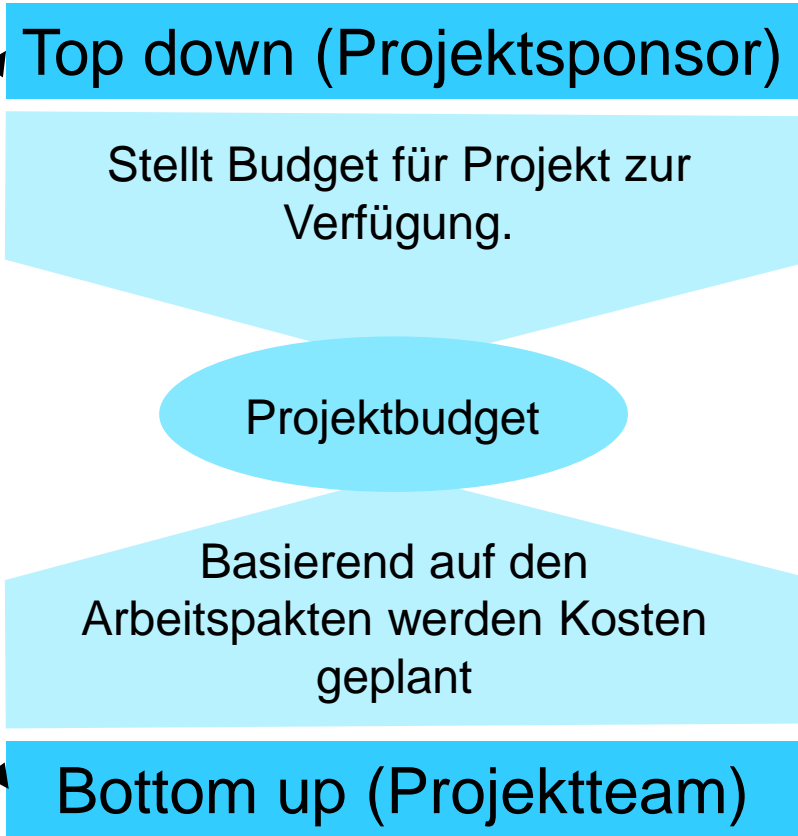
Quelle: Böhlich 2021

Skill-Will Matrix



Quelle: Böhlich 2021

Kostenplanung



Quelle: Böhlich 2021, Wegmann und Winklbauer 2006

Kostenschätzung

$$cE = (cO + cM + cP) / 3$$

$$cE = (cO + 4cM + cP) / 6$$

cE – cost estimated – erwartete Kosten

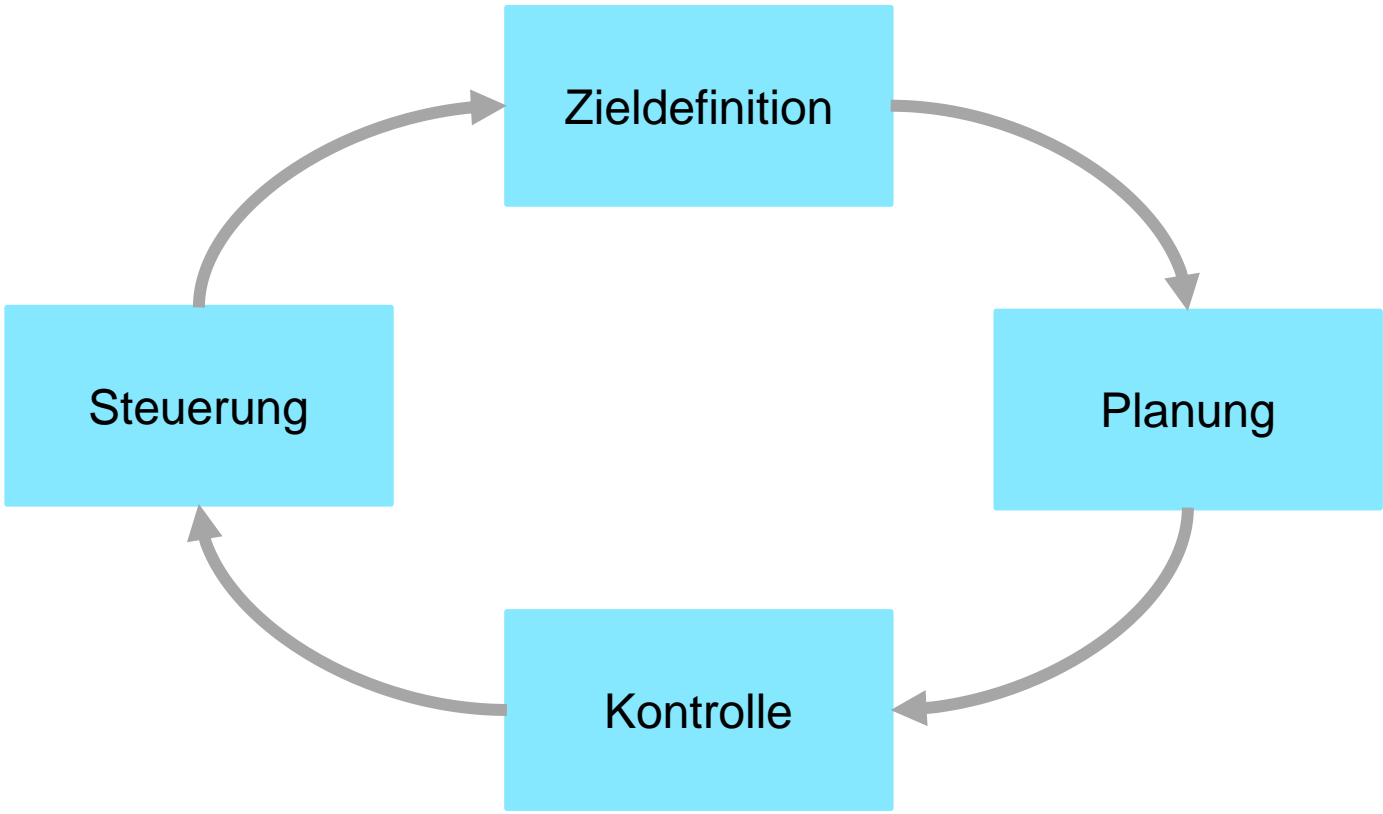
cM – cost most likely – wahrscheinlichste Kosten

cO – cost optimistic – optimistischste Kosten

cP – cost pessimistic – pessimistischste Kosten

5. Projektcontrolling

Zusammenspiel Projektplanung und Projektcontrolling



Quelle: Böhlich 2021

Projekt Statusbericht

1. Bewertung Projektstatus

Letzte Woche	Diese Woche	Begründung
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; background-color: white; margin-bottom: 5px;">rot</div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; background-color: white; margin-bottom: 5px;">gelb</div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; background-color: green; margin-bottom: 5px;">grün</div> </div>		<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; background-color: white; margin-bottom: 5px;">rot</div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; background-color: white; margin-bottom: 5px;">gelb</div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; background-color: green; margin-bottom: 5px;">grün</div> </div>

2. Ergebnisse

Meilensteine	Fälligkeit	Status	Begründung
		◐	
		◑	
		◒	
		●	

3. Probleme

Beschreibung	Handlungs-/ Entscheidungsbedarf	Verantwortlich	Termin

4. Erforderliche Change Requests

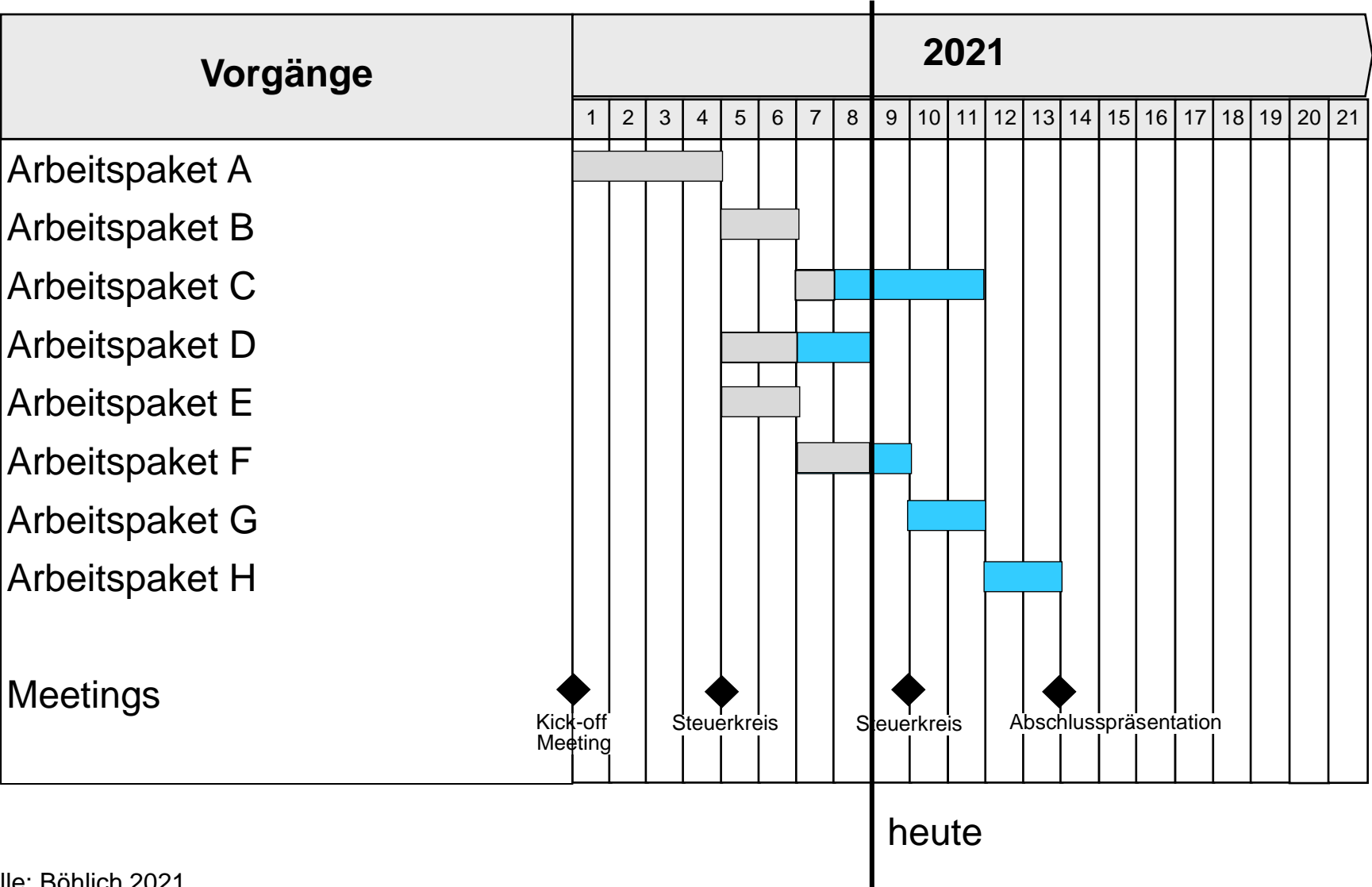
Nr.	Beschreibung	Begründung	Auswirkung	Status
				◐
				◑
				◒
				●

5. Nächste Schritte

Nächste Meilensteine	Erforderliche Aufgaben	Verantwortlich	Termin

Quelle: Böhlich 2021

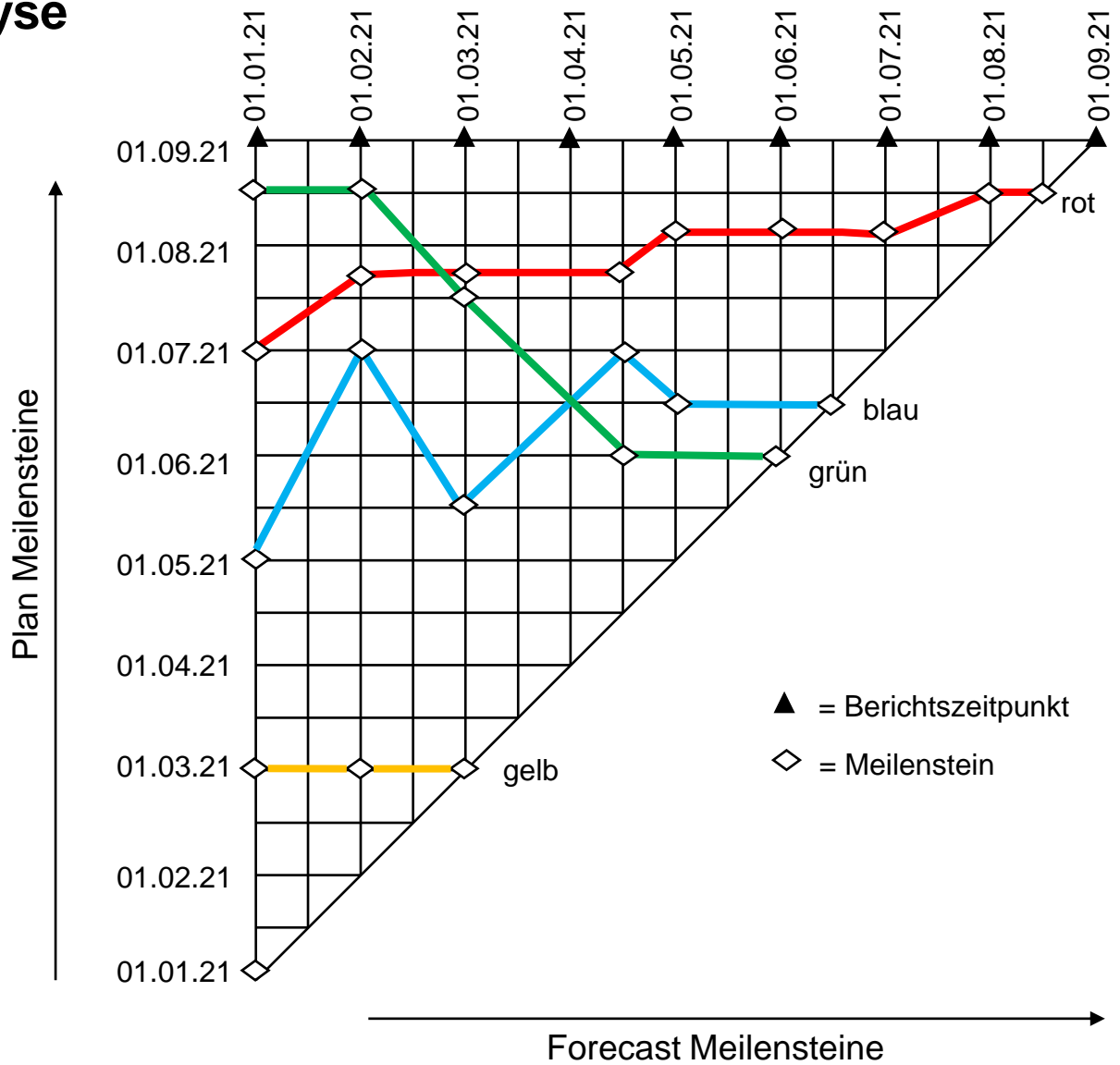
Tracking Gantt Chart



heute

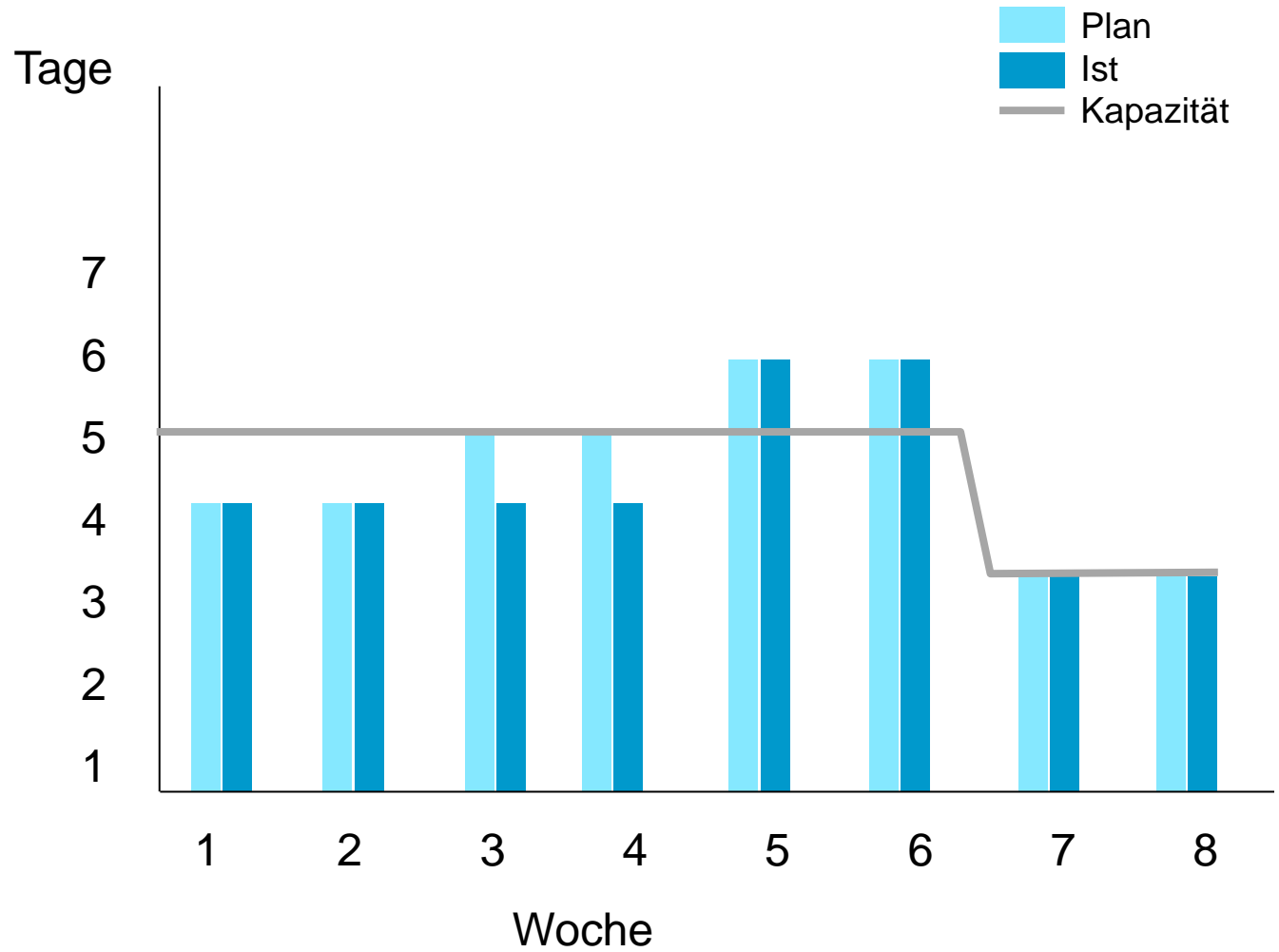
Quelle: Böhlich 2021

Meilenstein-Trendanalyse



Quelle: Böhlich 2021, Fiedler 2020, Zirkler et al. 2019, Wegmann und Winklbauer 2006

Arbeitsbelastungsdiagramm



Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Wegmann und Winklbauer 2006

Kostentreiber im Projekt

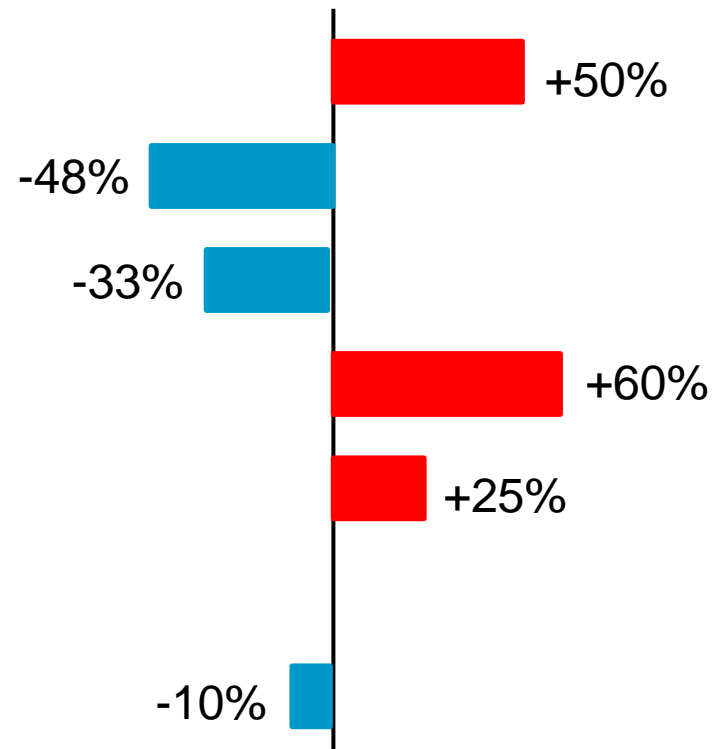
Kosten



- Unklare Zieldefinitionen
- Unklare Aufgaben und Missverständnisse
- Unsaubere Planung
- Schätzfehler
- Risiken
- Komplexität
- Mitarbeiter
- Mangelnde Akzeptanz
- Fehlendes Change Request Management

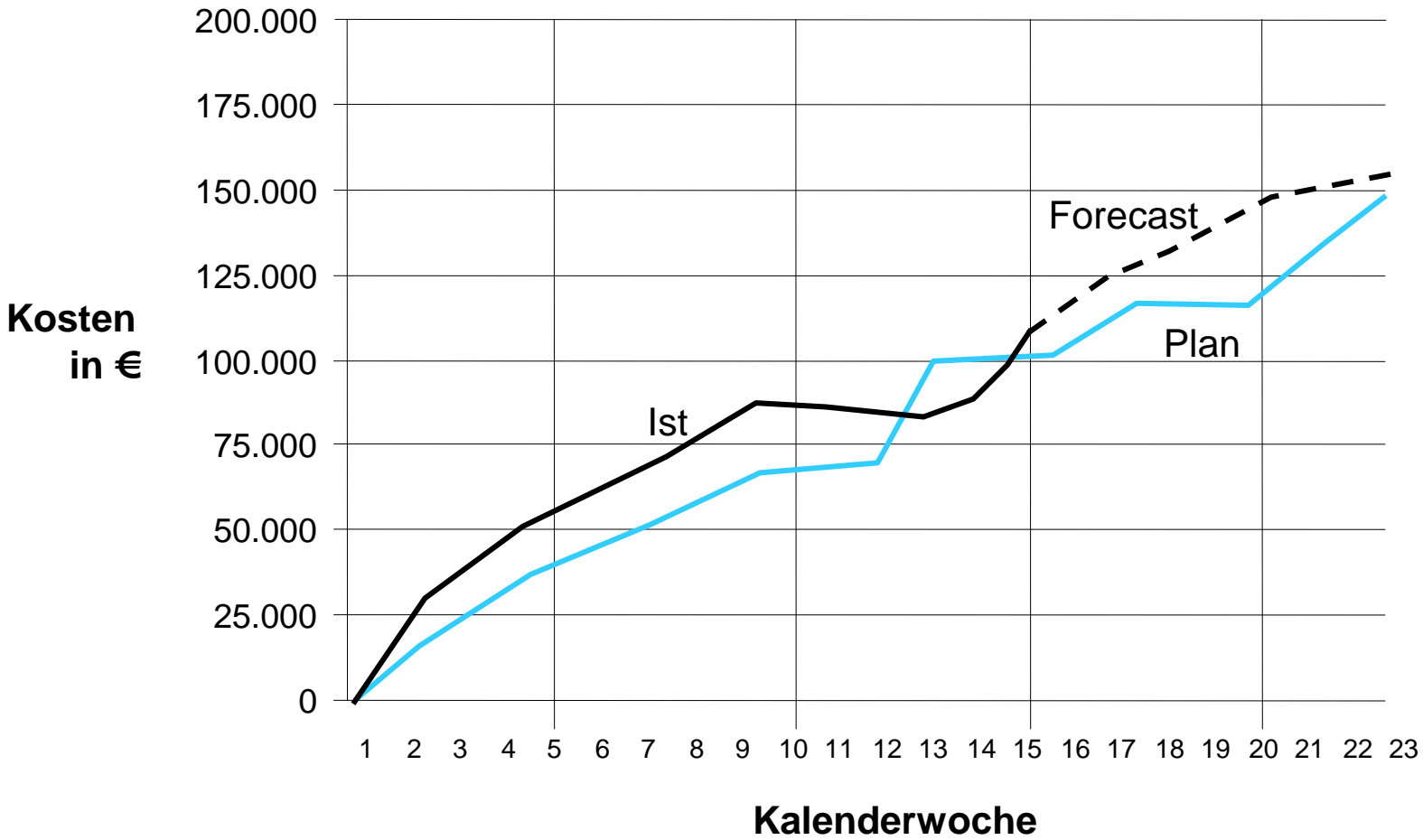
Einfacher Plan-Ist-Vergleich Kosten

Arbeitspaket	Plankosten	Istkosten	Differenz
A	3200	4800	+1600
B	4800	2500	-2300
C	12000	8000	-4000
D	3000	4800	+1800
E	2000	2500	+500
F	1500	1500	0
G	2800	2500	-300



Quelle: Böhlich 2021

Graphischer Plan-Ist-Vergleich Kosten mit Forecast



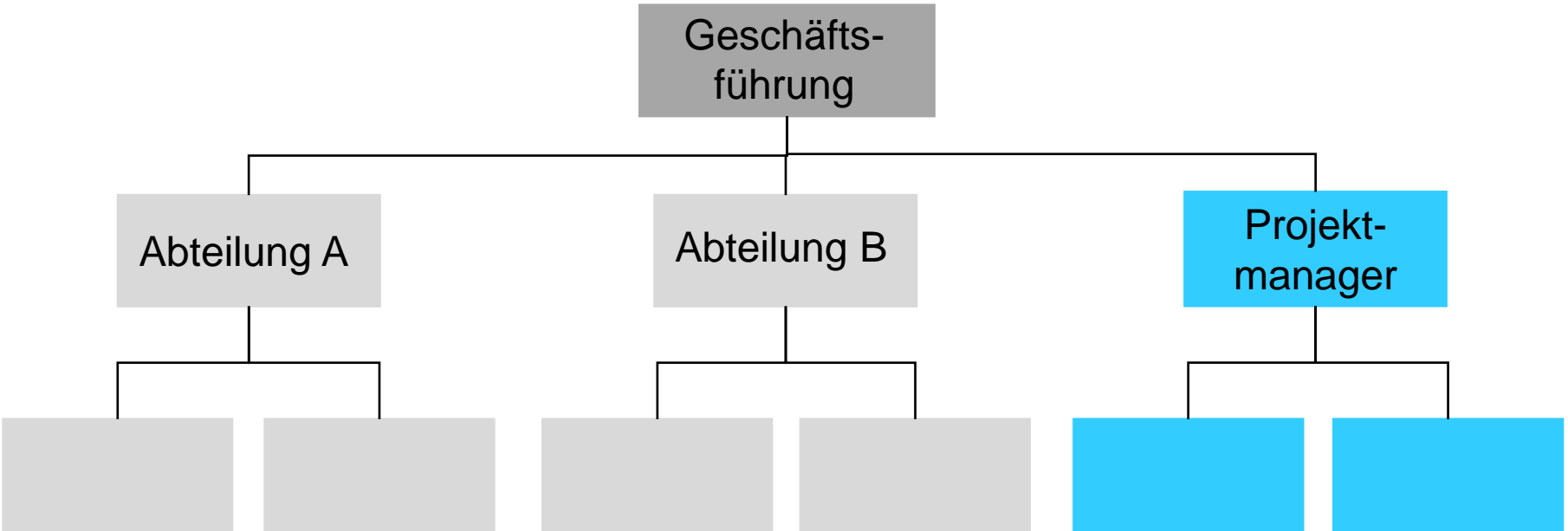
Quelle: Böhlich 2021

6. Projektorganisation

Definition Projektorganisation

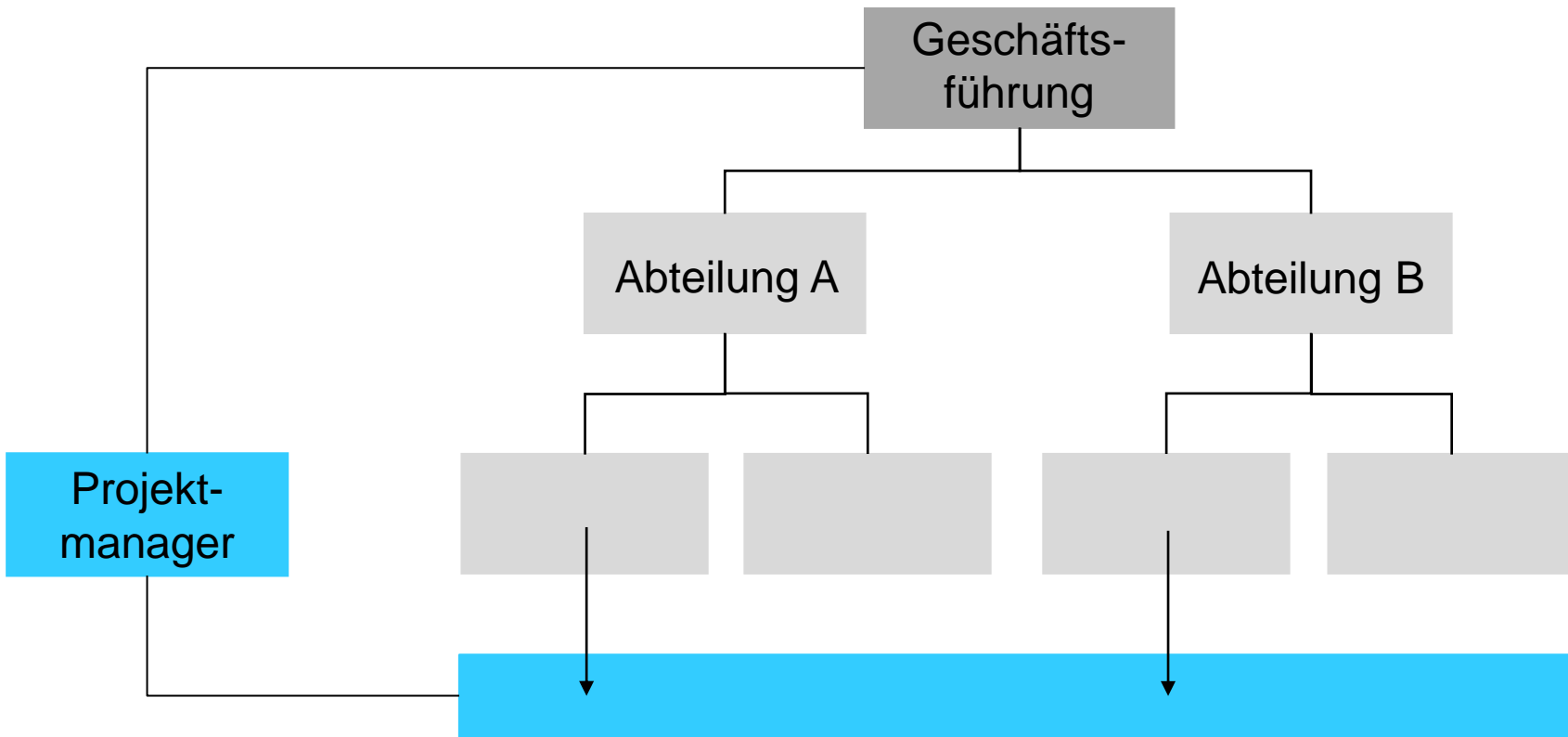
Eine Projektorganisation ist eine Organisationsstruktur, die explizit für das Projekt und alle daran Beteiligten geschaffen wird.

Reine Projektorganisation



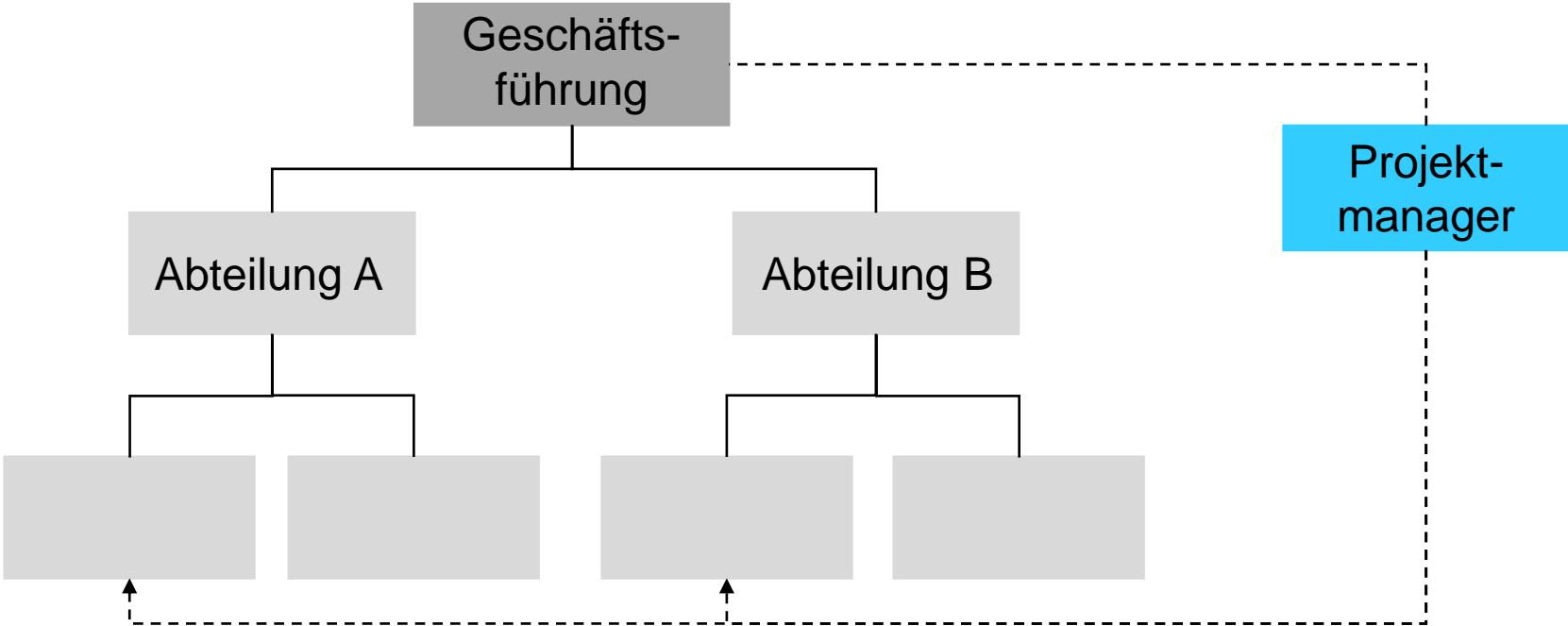
Quelle: Böhlich 2021

Matrix-Projektorganisation



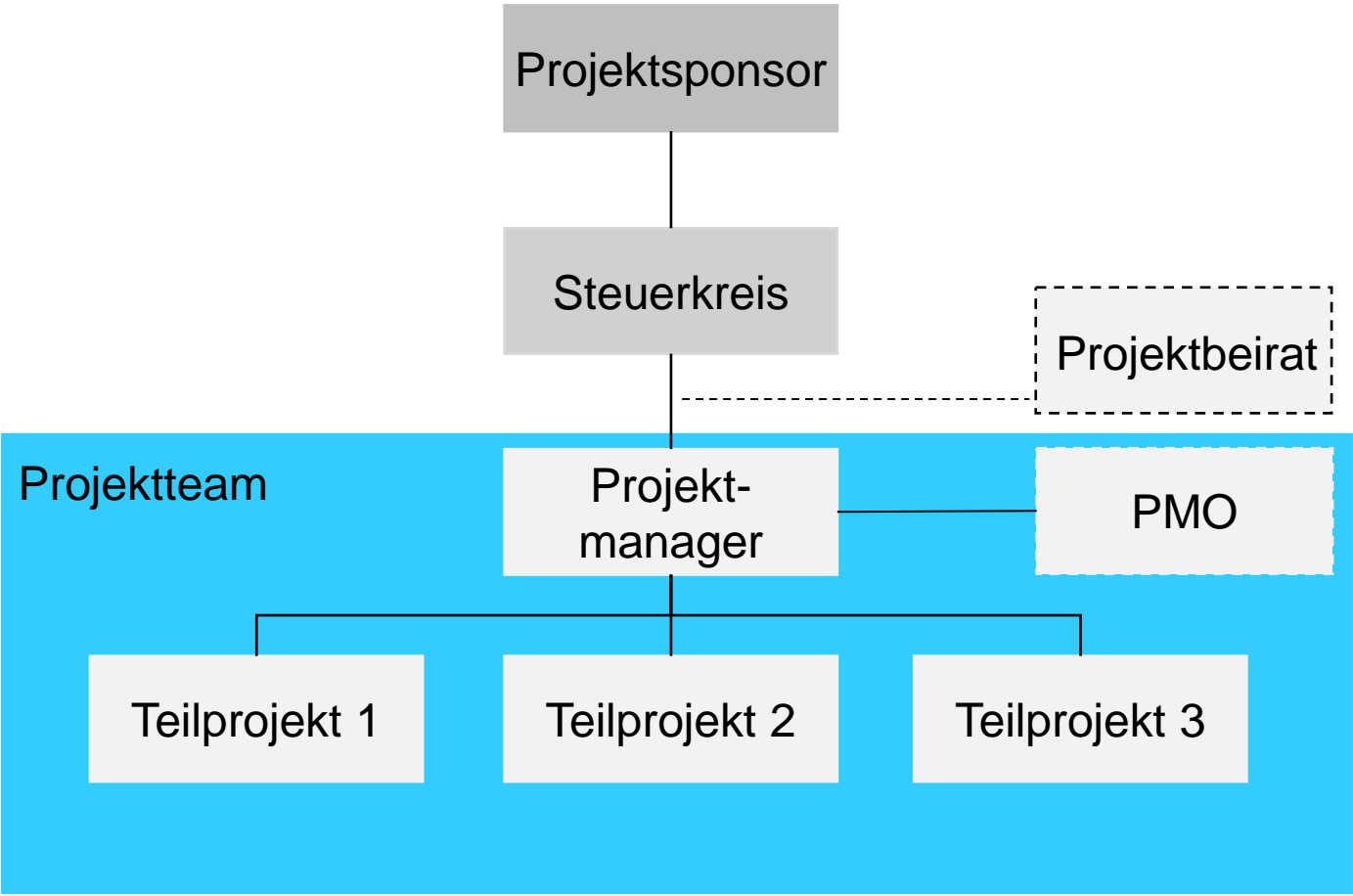
Quelle: Böhlich 2021

Projektkoordination



Quelle: Böhlich 2021

Projektorganisation



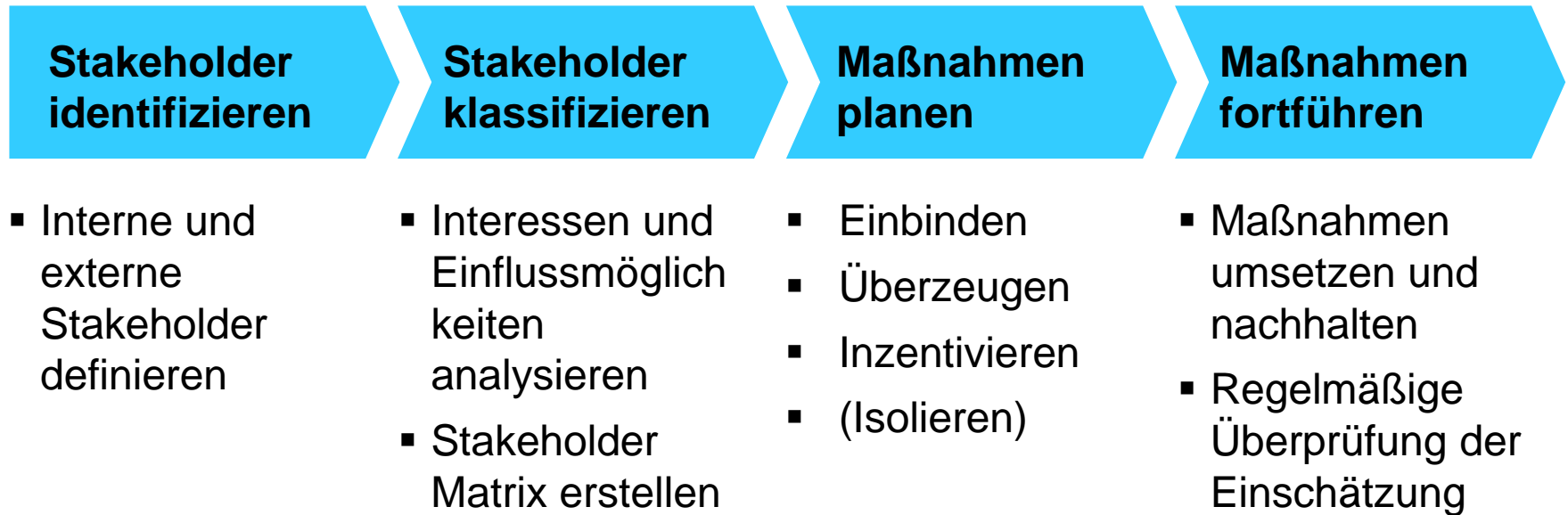
Quelle: Böhlich 2021

7. Stakeholder Management

Definition Stakeholder

Stakeholder können einzelne Personen oder eine Gruppe von Personen sein, die ein berechtigtes Interesse am Ergebnis des Projekts haben.

Stakeholder Management Prozess



Stakeholder identifizieren

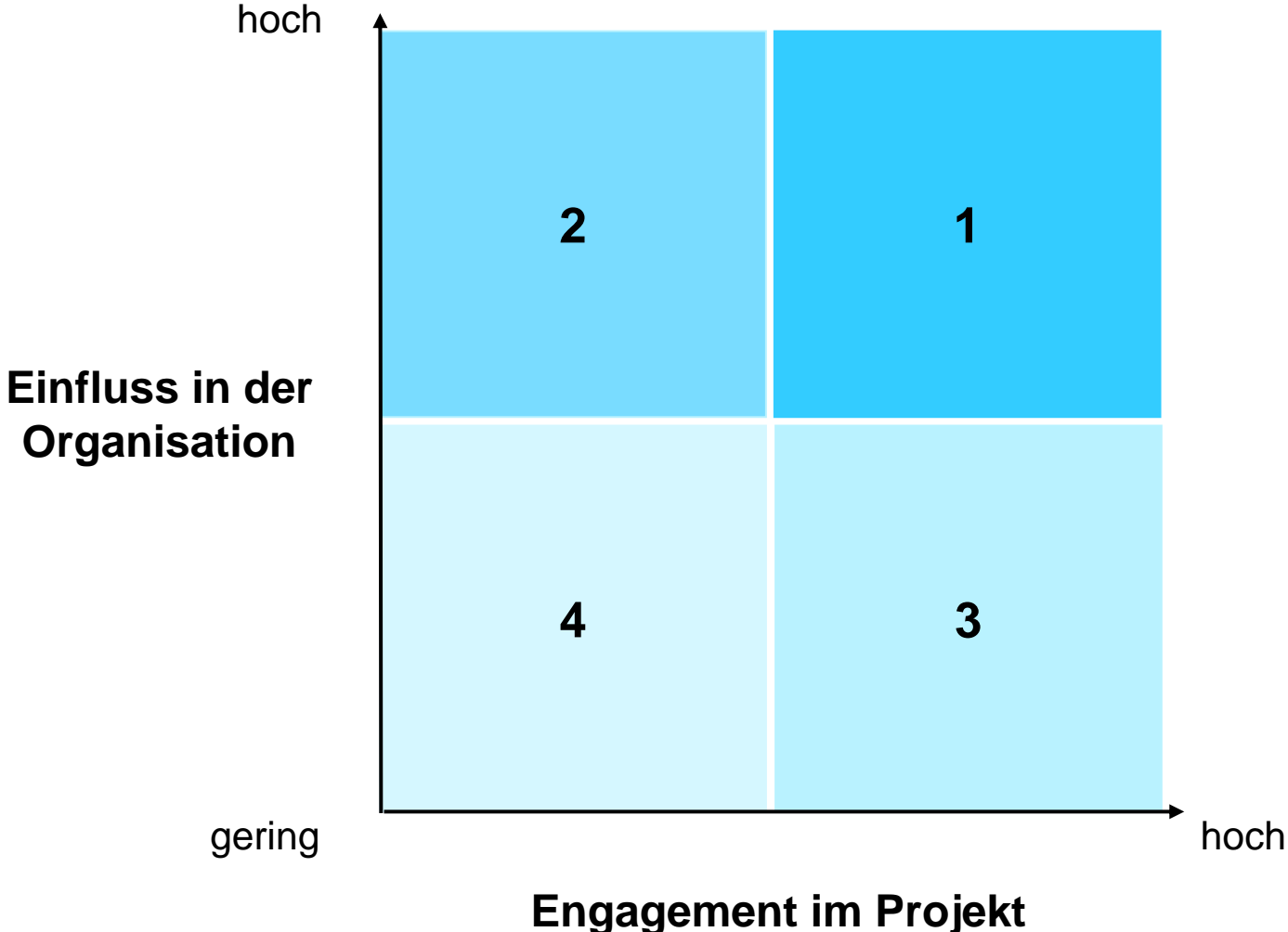
Interne Stakeholder

- Projekt Team
- Verwaltung
- Abteilungsleiter
- Geschäftsführung und Projektponsor
- Eigentümer
- Mitarbeiter

Externe Stakeholder

- Vertragspartner
- Lieferanten
- Berater
- Regulatoren
- Kontrollorgane
- Kostenträger
- Kunden bzw. Patienten

Stakeholder Matrix

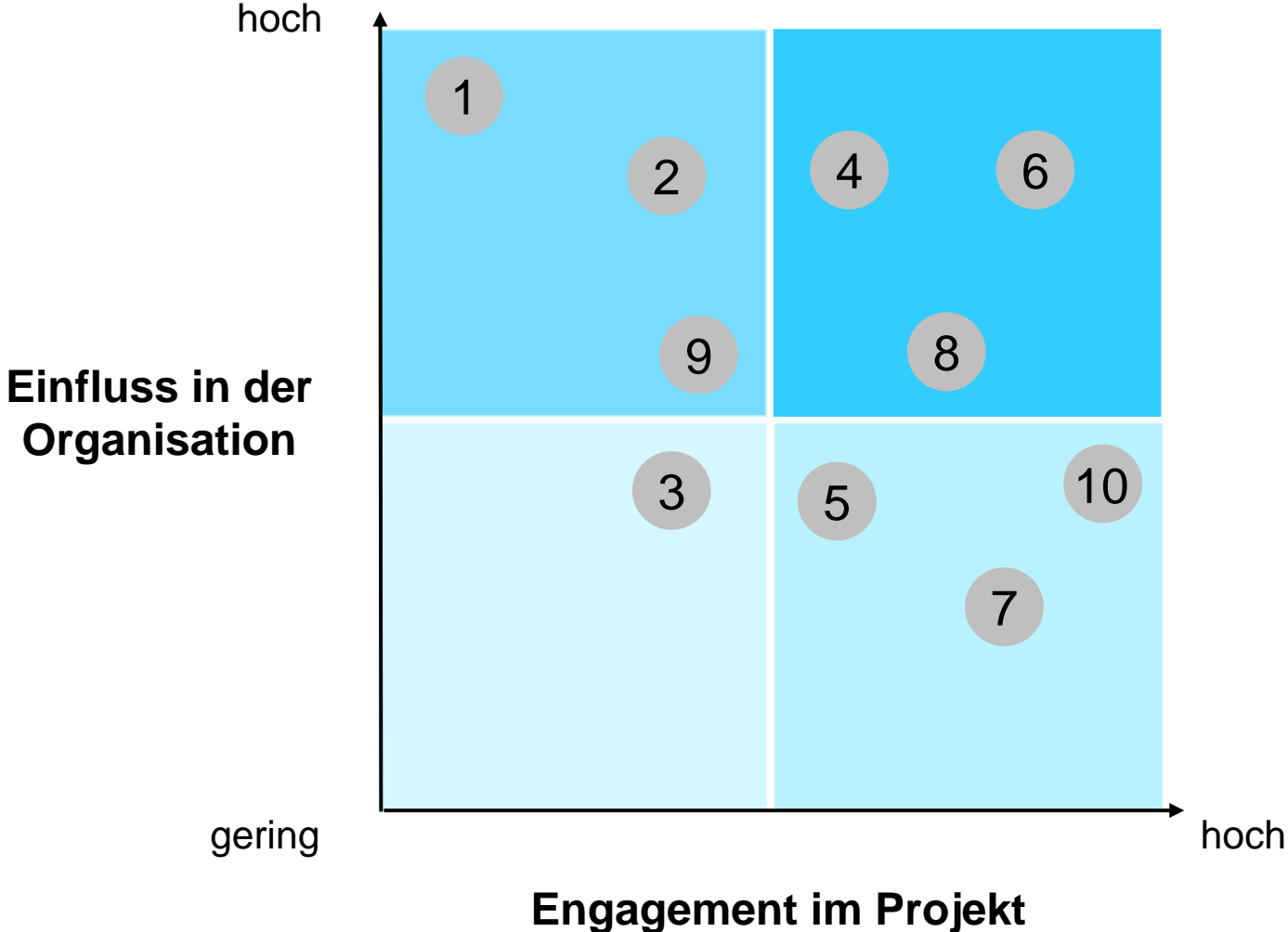


Quelle: Böhlich 2021

Stakeholder Fallbeispiel Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte

1. Geschäftsführung
2. Kaufmännische Direktion
3. Finanz- und Rechnungswesen
4. Personaldirektion
5. Personalabteilung
6. Pflegedirektion
7. Pflegekräfte
8. Stabsstelle Gesundheitsförderung
9. Medizinische Fachabteilungen (Ärzte)
10. Betriebsrat

Stakeholder-Matrix Fallbeispiel Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte



Quelle: Böhlich 2021

8. Risiko Management

Definition Risiko

- Potenzieller Zustand der für bestimmte Objekte Wertveränderungen situationsbedingt oder innerhalb eines bestimmten Zeitraums herbeiführt.
- Es kann sich grundsätzlich um positive (Chancen) als auch negative (Gefahren) Auswirkungen handeln.

Risiko Management Prozess

Interaktionen und Iterationen



- Ermittlung von Risiken

- Quantitative und qualitative Bewertung
- Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkungen
- Priorisierung

- Entwicklung von
- Präventivmaßnahmen (Wahrscheinlichkeit des Risikos reduzieren)
 - Notfallmaßnahmen (verringern die Schwere des Risikos)

- Ausführung des Risikomanagementplans
- Überwachung der Risiken
- Identifikation von neuen Risiken

Quelle: Böhlich 2021

Mögliche Risiken

Finanzielle Risiken

- Budget nicht klar/nicht ausreichend
- Budget reduziert
- Kostensteigerungen

Stakeholder

- Divergierende Interessen
- Veränderung Projektumfang/ Anforderungen
- Unterstützung fehlt

Geschäftsumfeld

- Veränderung rechtl. Rahmenbedingungen
- Lieferanten, Subunternehmern, Dienstleister unzuverlässig

Qualität

- Unzureichende Projektplanung
- Unzureichende Qualität der Produkte und Dienstleistungen

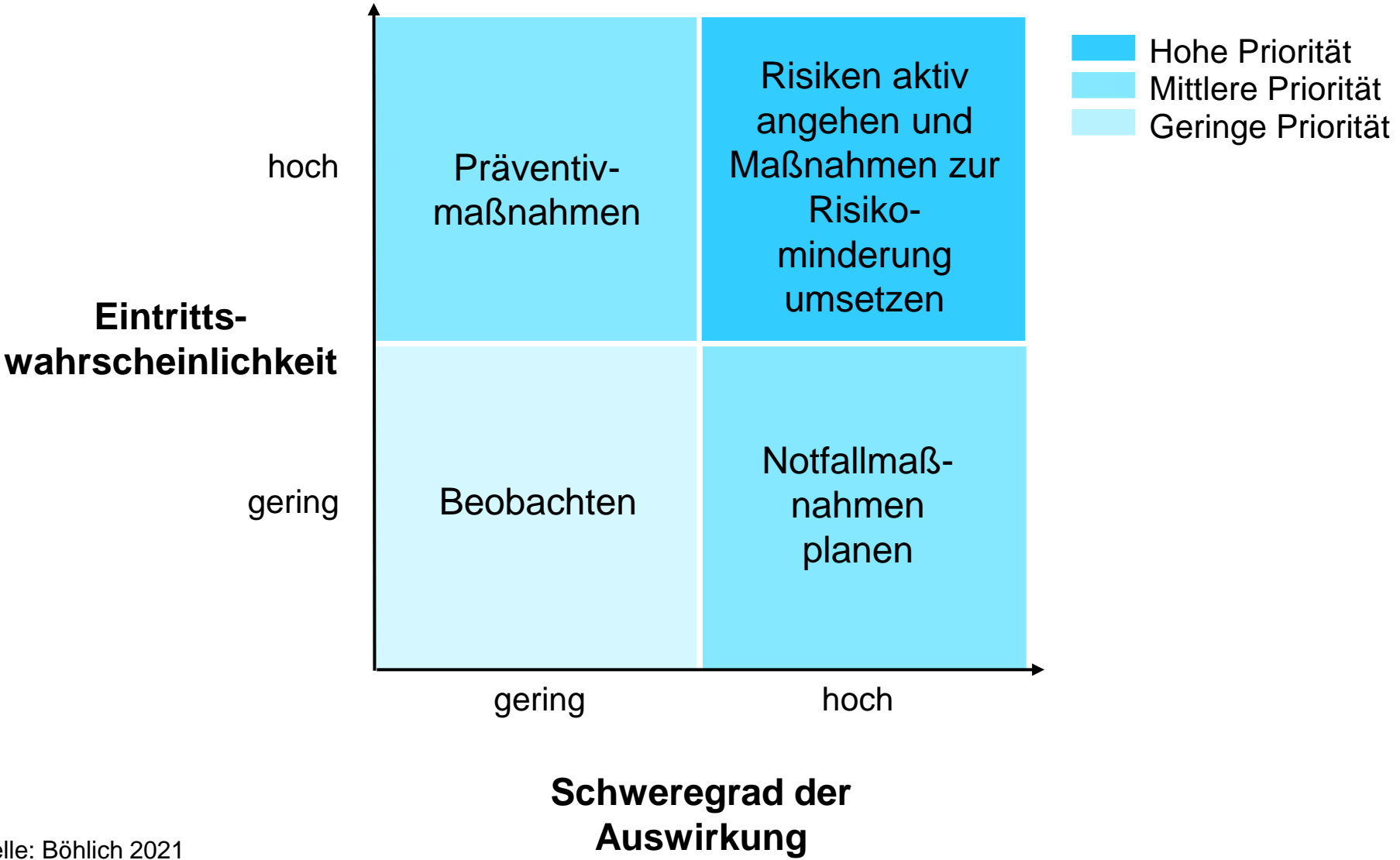
Technische Risiken

- Probleme Hardware/ Software
- Fehlender Support
- Technologische Grenzen

Personelle Risiken

- Verfügbarkeit Mitarbeiter
- Unzureichende Kompetenzen
- Konflikte im Projektteam

Risiko-Matrix

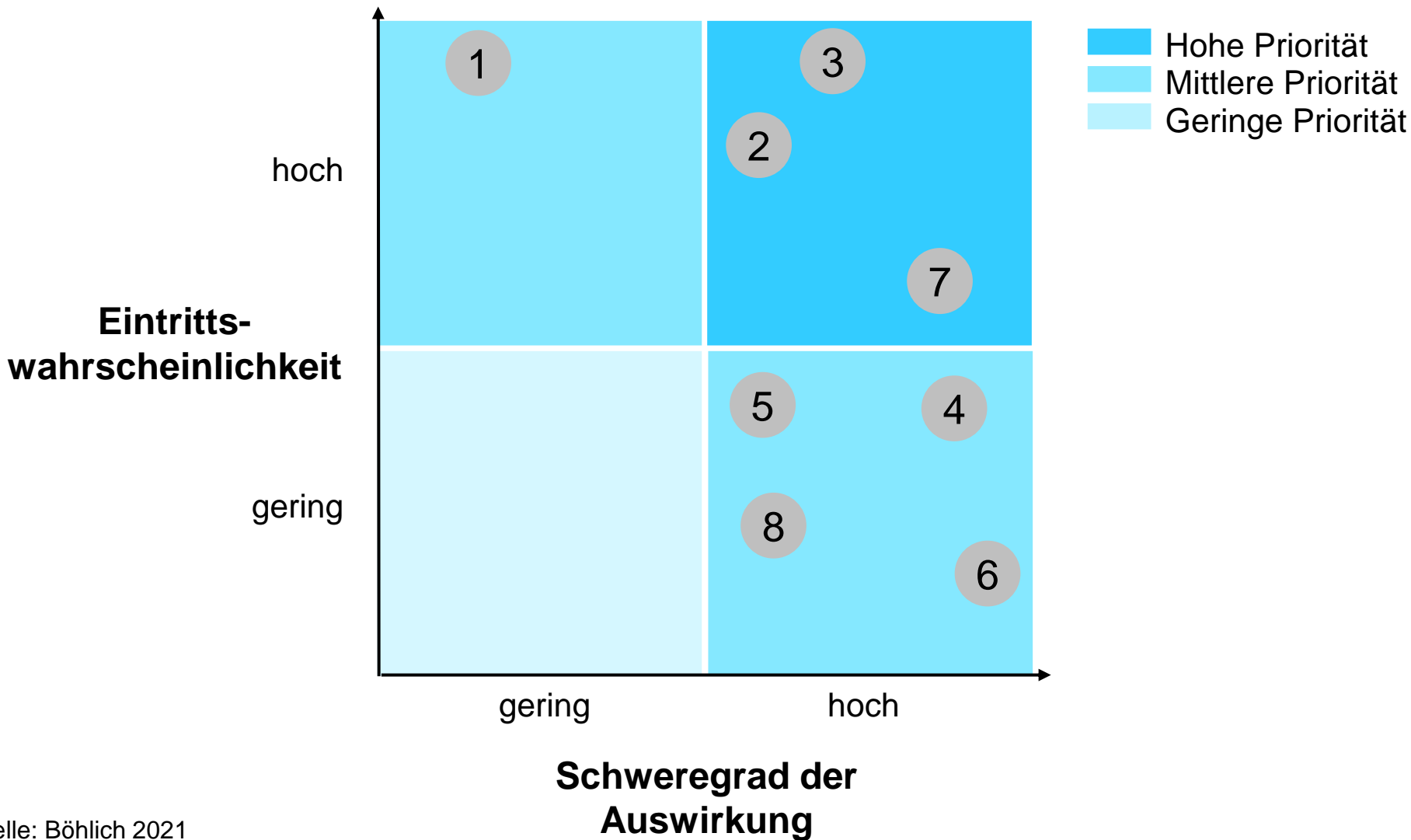


Quelle: Böhlich 2021

Risiken Fallbeispiel Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte

1. Problem bei der Anerkennung der ausländischen Qualifikation
2. Integrationsprobleme, fehlende Akzeptanz bei Kollegen und Patienten
3. Sprachprobleme
4. Mitarbeiterbindung, baldige Rückkehr in Heimatländer
5. Hohe Kosten für Rekrutierung und Integration
6. Keine ausländischen Pflegekräfte können rekrutiert werden
7. Aufwendige Einarbeitung bindet Ressourcen
8. Mangelnde Qualifikation der ausländischen Pflegekräfte

Risiko-Matrix Fallbeispiel Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte



Quelle: Böhlich 2021

Risikobeherrschung

Vermeiden

- Projekt/Modul abbrechen
- Projekt/Modul verzögern/zurückstellen

Vermindern

- Eintrittswahrscheinlichkeit reduzieren
- Auswirkungen reduzieren

Transferieren

- Risikoübergang auf eine andere Partei, das Risiko ändert sich nicht

Akzeptieren

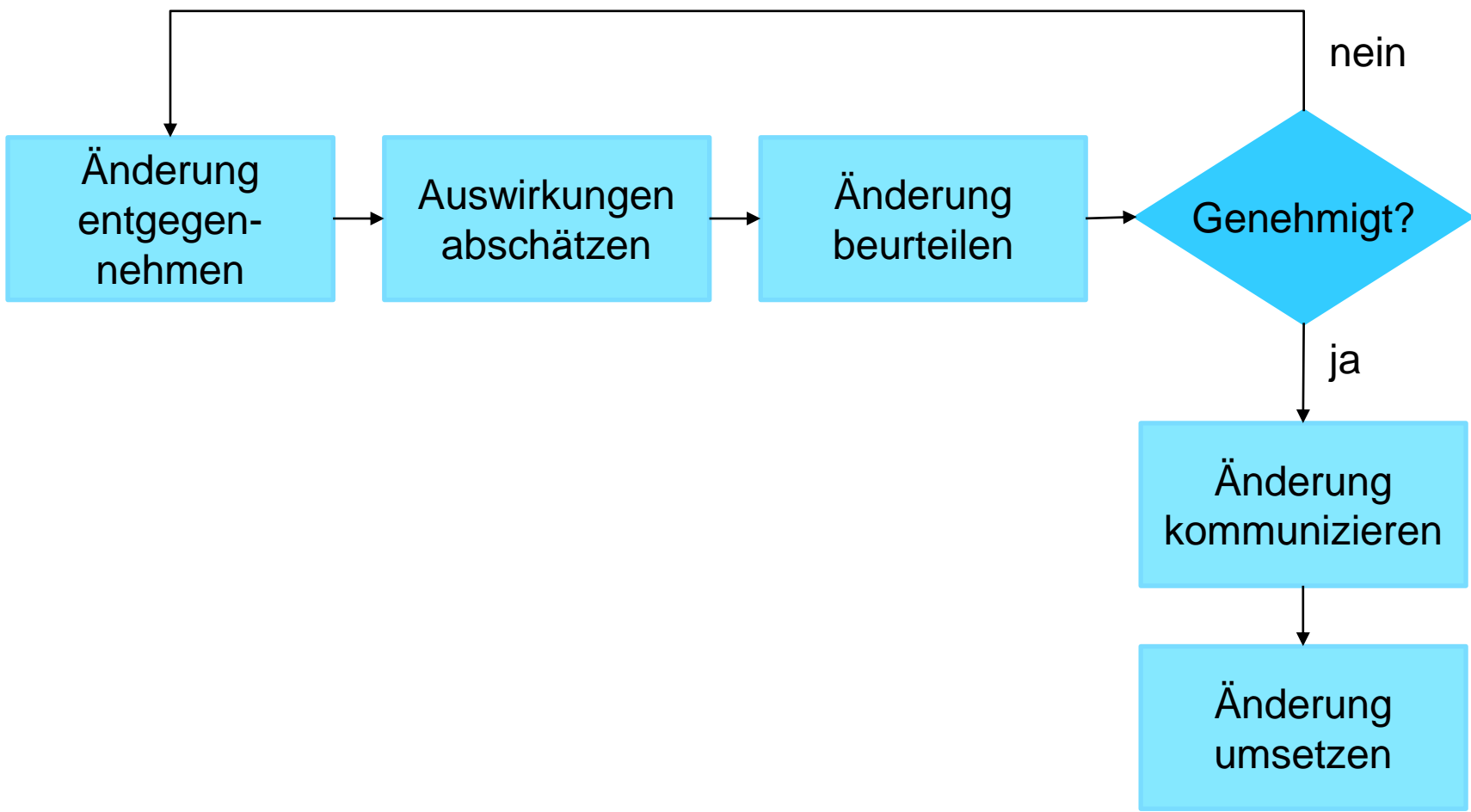
- Risiko des Eintretens eines Ereignisses akzeptieren
- Notfallplan entwickeln

9. Change Management

Arten von Change

- **Veränderungen im Projekt:**
Abweichungen gegenüber der ursprünglichen Projektplanung.
- **Veränderungen durch das Projekt:**
Was durch das Projekt erreicht werden soll. Ein Projekt hat immer das Ziel, dass nach Durchführung des Projekts etwas anders ist als vorher.

Change Request Management Prozess



Quelle: Böhlich 2021

Antrag Projektänderung (Change Request)

Projekt		Arbeitspaket	
---------	--	--------------	--

Antragsteller		Datum	
---------------	--	-------	--

Erläuterung zum Änderungsantrag

Priorität	<input type="checkbox"/> niedrig	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> kritisch
-----------	----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

Beschreibung der Änderung mit Begründung	
--	--

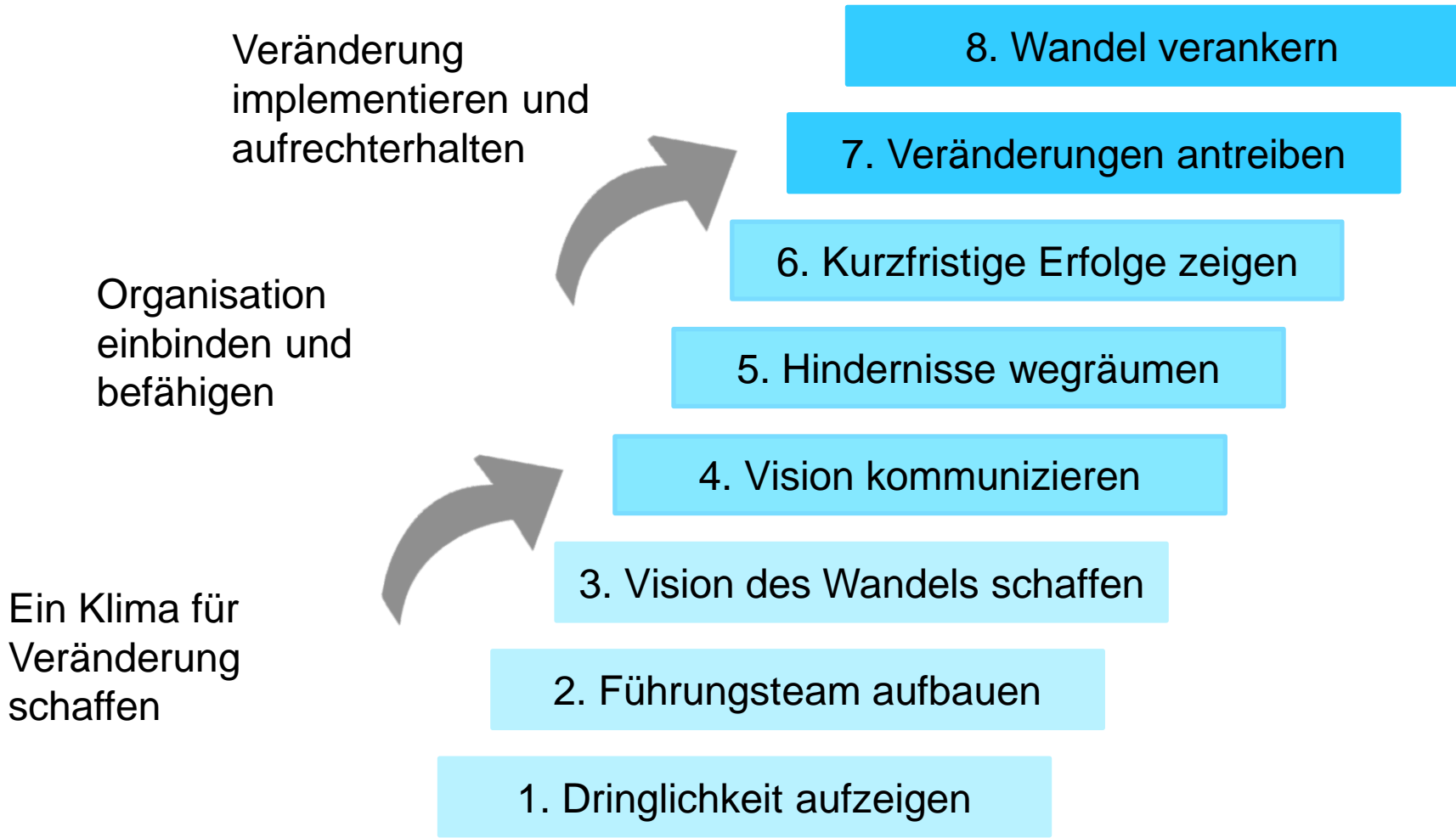
Beschreibung der Auswirkung auf das Projekt*	
--	--

Alternative Optionen und Bewertung	
------------------------------------	--

Quelle: Böhlich 2021

* auch bei einer Ablehnung des Antrags

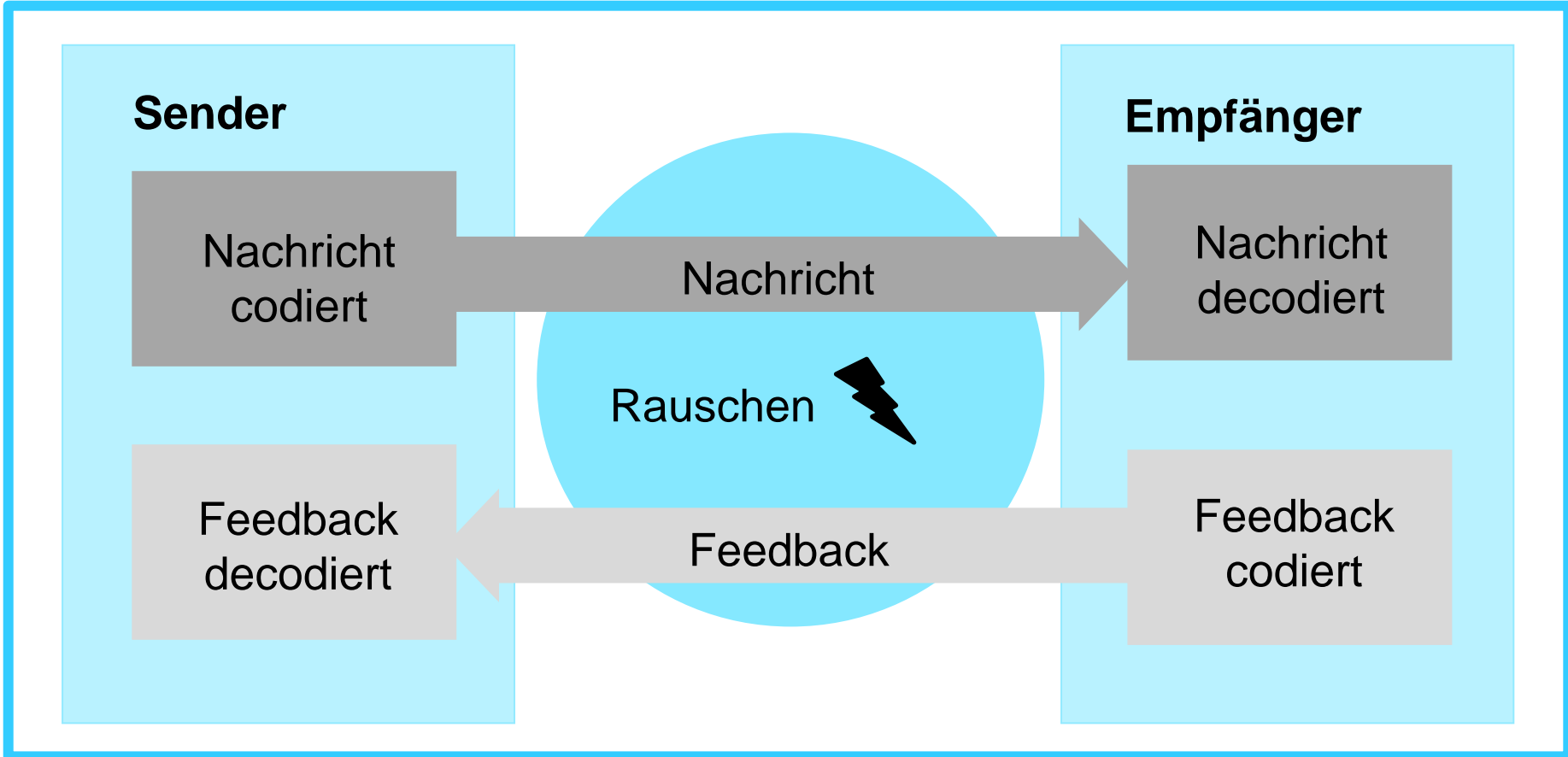
8-Stufen-Modell von Kotter



Quelle: Böhlich 2021

10. Kommunikation

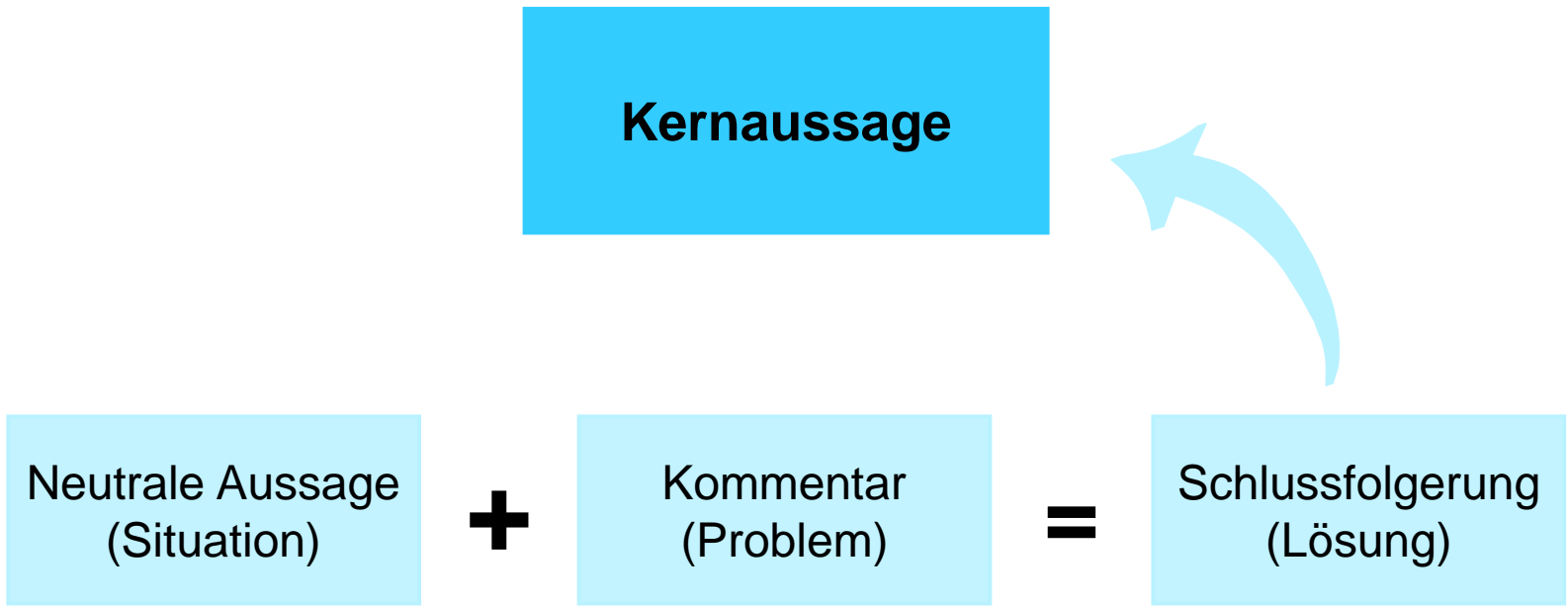
Kommunikationsmodell



Kontext

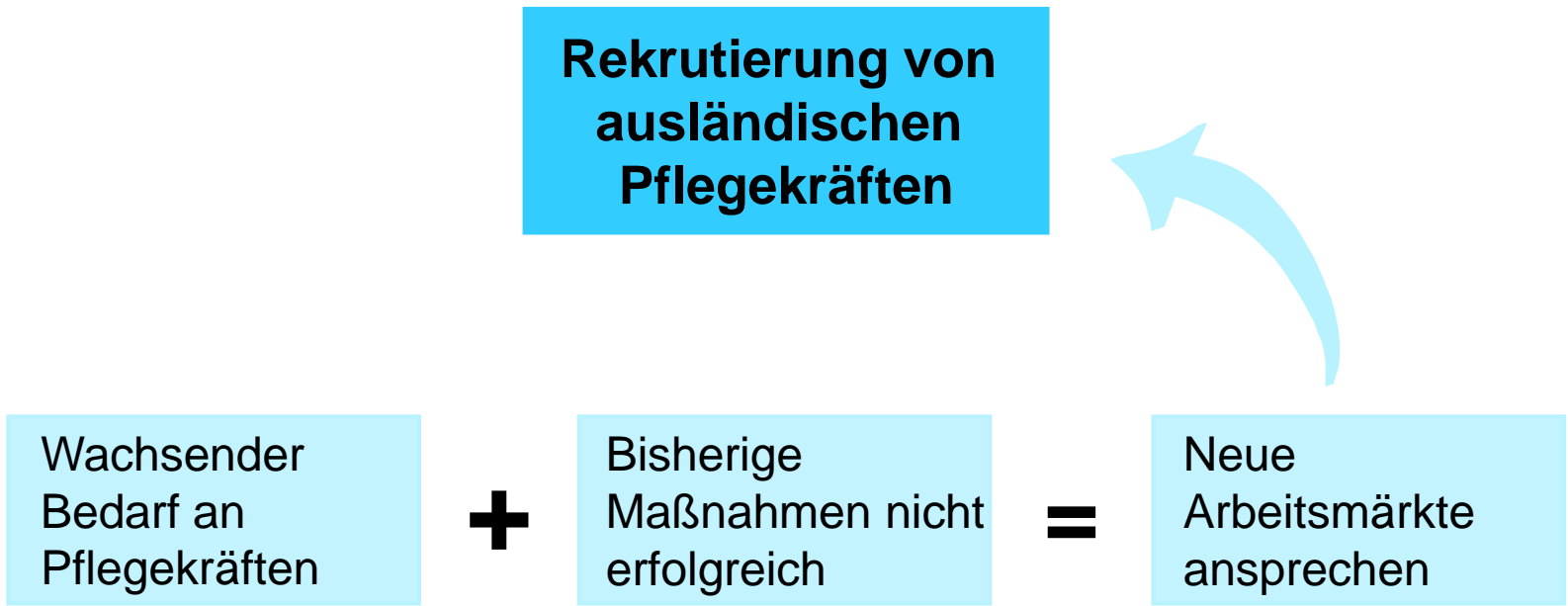
Quelle: Böhlich 2021

Argumentationskette



Quelle: Böhlich 2021

Argumentationskette Fallbeispiel Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte



Quelle: Böhlich 2021

Argumentationsgruppe

Kernaussage

```
graph TD; K[Kernaussage] --- A1[Aussage 1]; K --- A2[Aussage 2]; K --- A3[Aussage 3];
```

Die unterstützenden Aussagen beantworten alle die gleiche Frage:

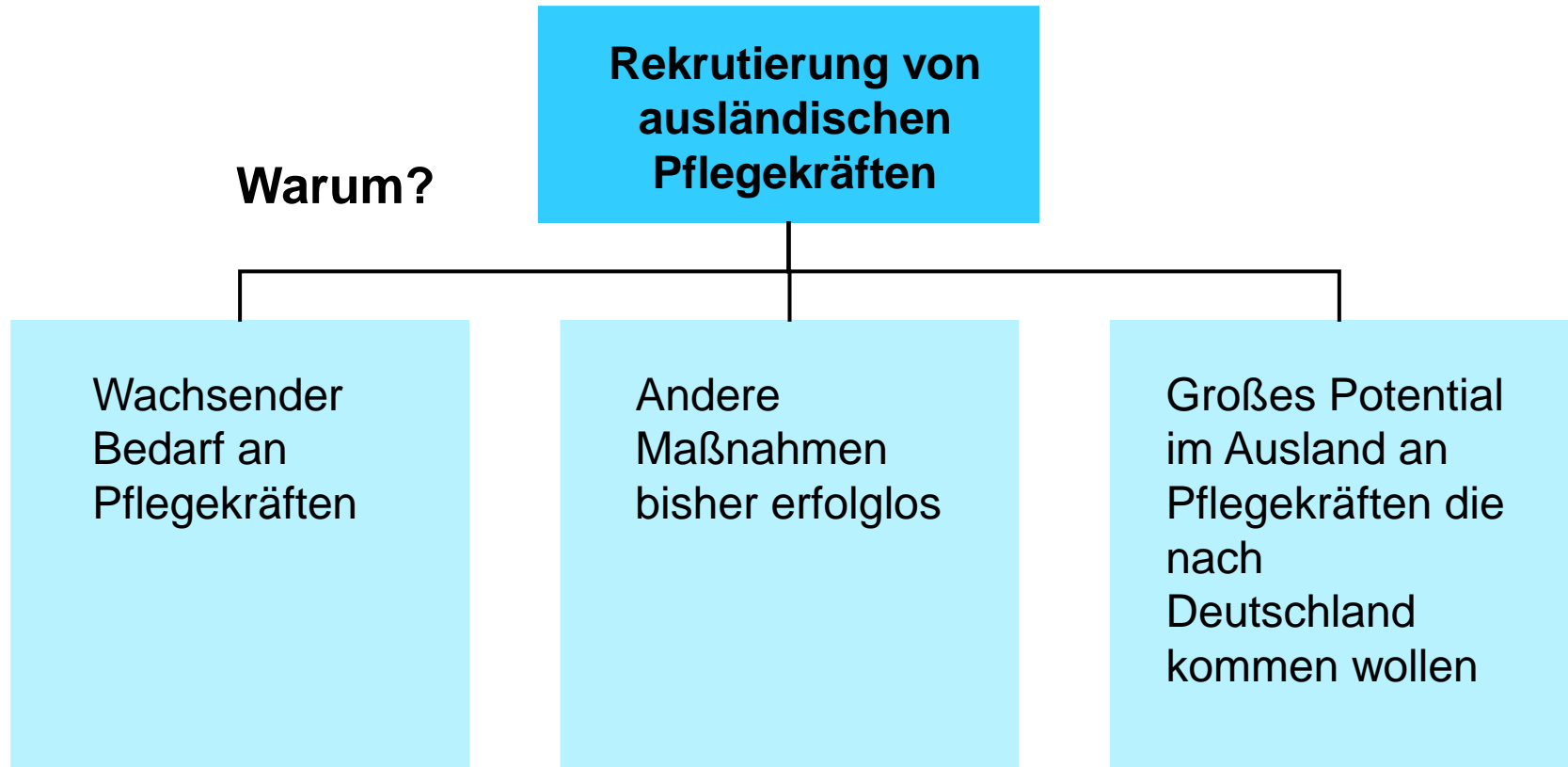
- Warum?
- Was?
- Wie?

Aussage 1

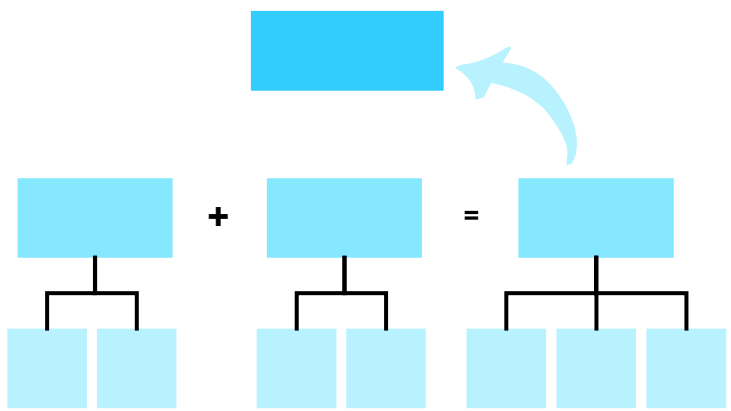
Aussage 2

Aussage 3

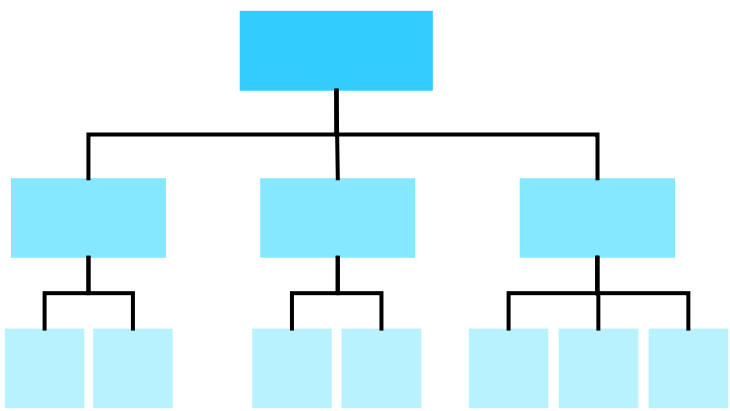
Argumentationsgruppe Fallbeispiel Rekrutierung ausländischer Pflegekräfte



Kombination Argumentationsketten und -gruppen



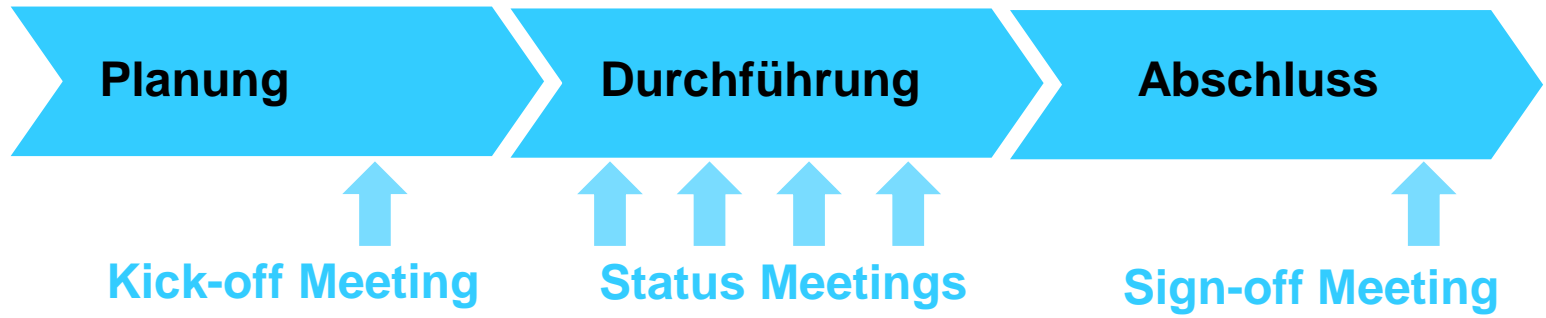
Argumentationskette,
unterstützt durch Gruppen



Argumentationsgruppe,
unterstützt durch Gruppen

Quelle: Böhlich 2021

Meetingstruktur Projekt



Teilnehmer	Steuerkreis Projektteam	Steuerkreis Experten Projektmanager	Steuerkreis Projektteam
Häufigkeit	Beginn des Projektbes	Alle 2-6 Wochen	Projektende
Inhalt	Projektvorgehen	Projektfortschritt Entscheidungen Probleme Änderungen	Endergebnisse Abschluss Übergabe

Interne Projektteam-meetings

Quelle: Böhlich 2021

11. Führung

Definition Führung

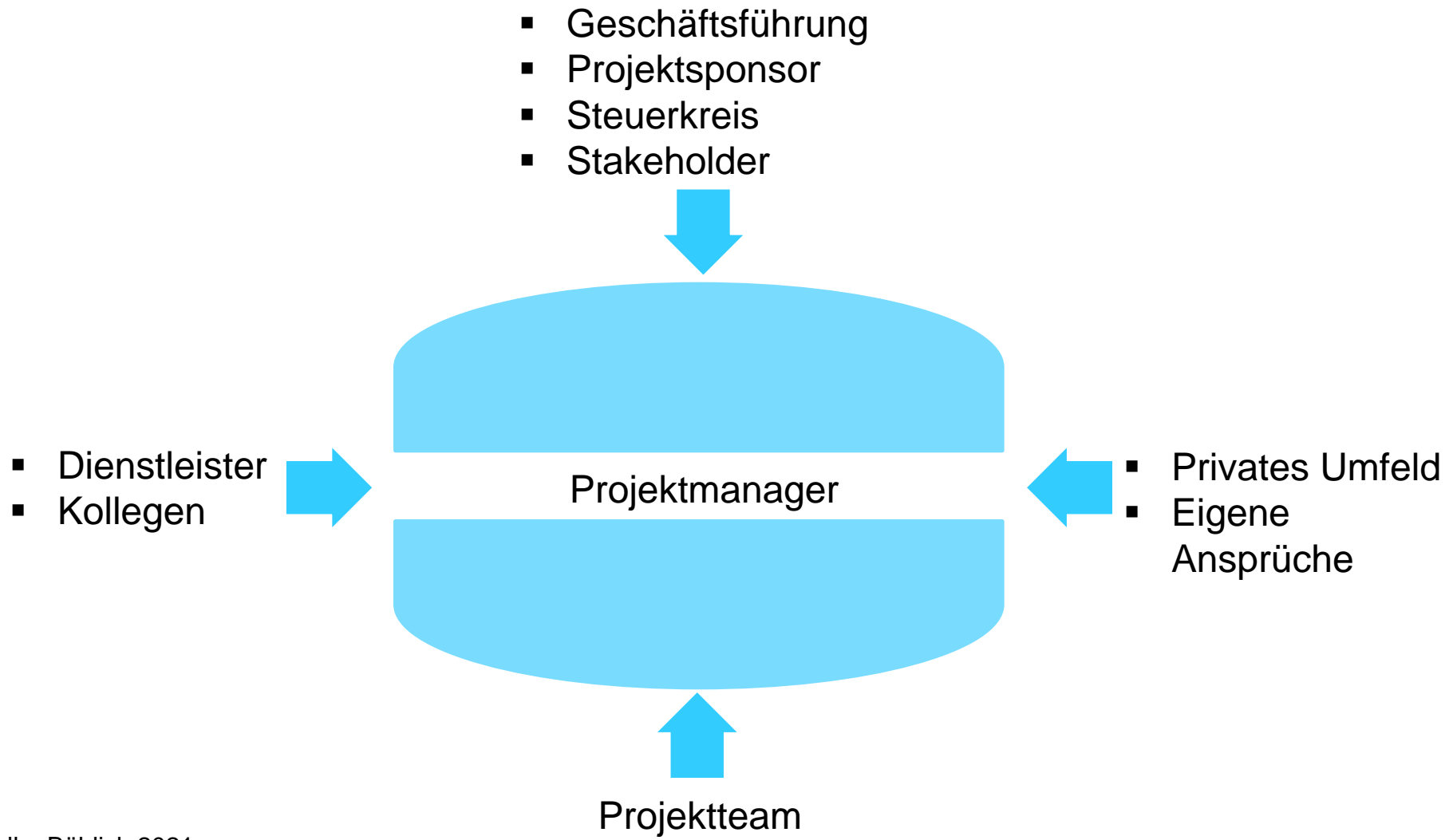
- Führung ist ein Prozess und beinhaltet die Beeinflussung anderer.
- Führung findet im Kontext einer Gruppe statt.
- Führung beinhaltet die Erreichung von Zielen.

Kompetenzmodell



Quelle: Böhlich 2021

Der Projektmanager in der Sandwichposition



Quelle: Böhlich 2021

Management und Führung im Vergleich

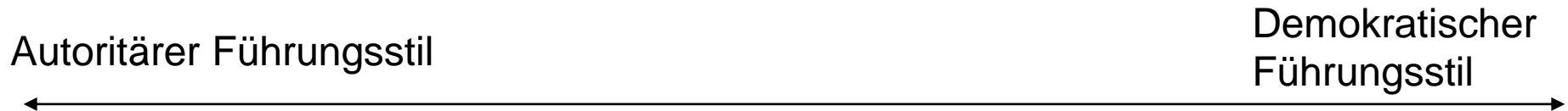
Management

- Status quo
- Kurzfristig
- Dinge richtig tun
- Problemlösung
- Aufrechterhalten
- Verwalten
- Hierarchie, Steuerung
- Fokus auf System und Struktur
- Nach dem Wie und Wann fragen

Führung

- Veränderung
- Langfristig
- Das Richtige tun
- Motivation und Inspiration
- Weiterentwickeln
- Innovationen herbeiführen
- Beziehung, Vertrauen
- Fokus auf Beziehungen mit anderen
- Nach dem Was und Warum fragen

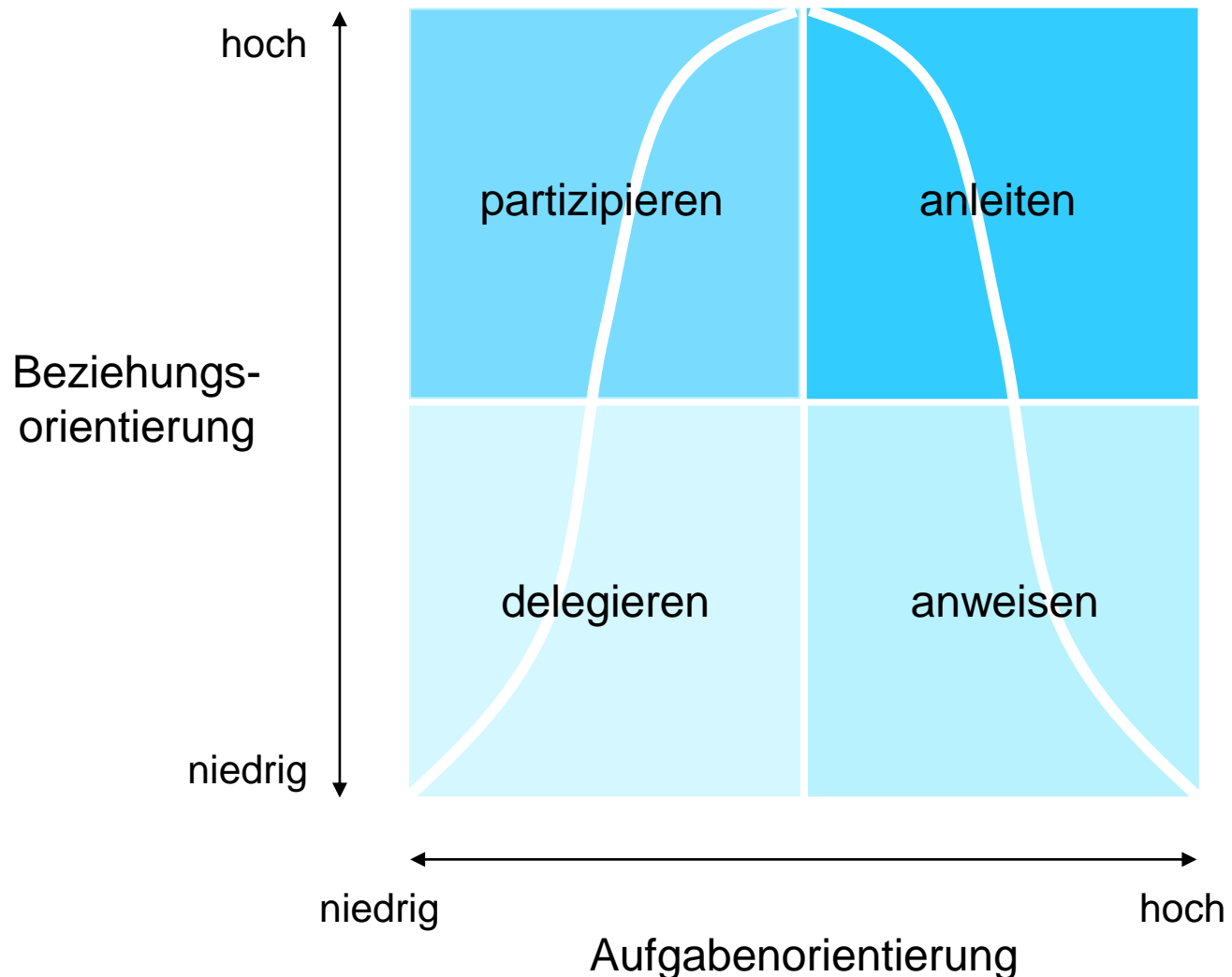
Kontinuum des Führungsverhaltens



- | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|---|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. |
| Vorgesetzter trifft Entscheidungen und kündigt sie an | Vorgesetzter „verkauft“ Entscheidungen | Vorgesetzter schlägt Ideen vor und erwartet Fragen | Vorgesetzter schlägt Entscheidung vor, die geändert werden kann | Vorgesetzter zeigt das Problem, erhält Lösungsvorschlag und entscheidet | Vorgesetzter gibt Grenzen an und fordert die Gruppe auf, die Entscheidung zu fällen | Vorgesetzter gestattet den Untergebenen, in den systembedingten Grenzen frei zu handeln |

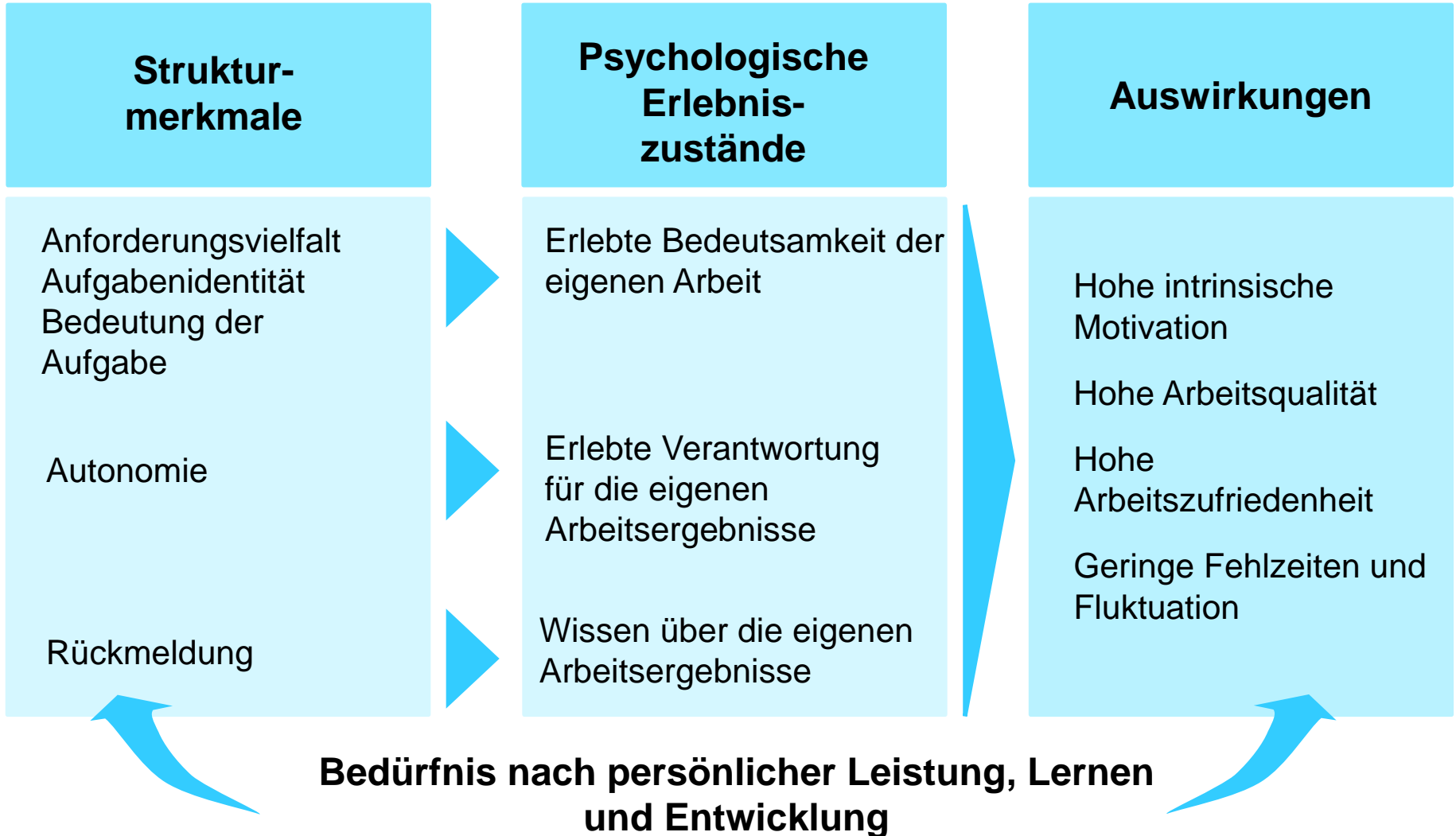
Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Tannenbaum und Schmidt 1973

Situatives Führungsmodell nach Hersey und Blanchard



Quelle: Böhlich 2021

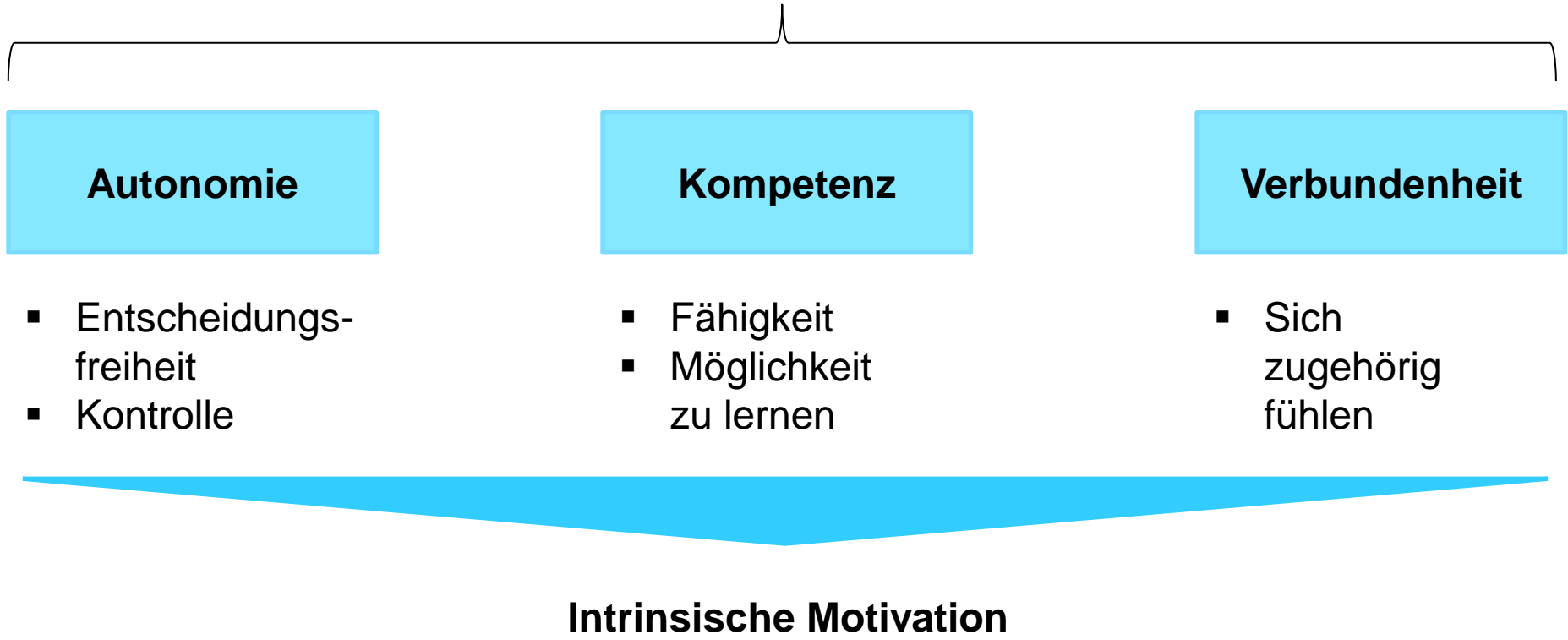
Job-Characteristics Model von Hackman Oldham



Quelle: Böhlich 2021

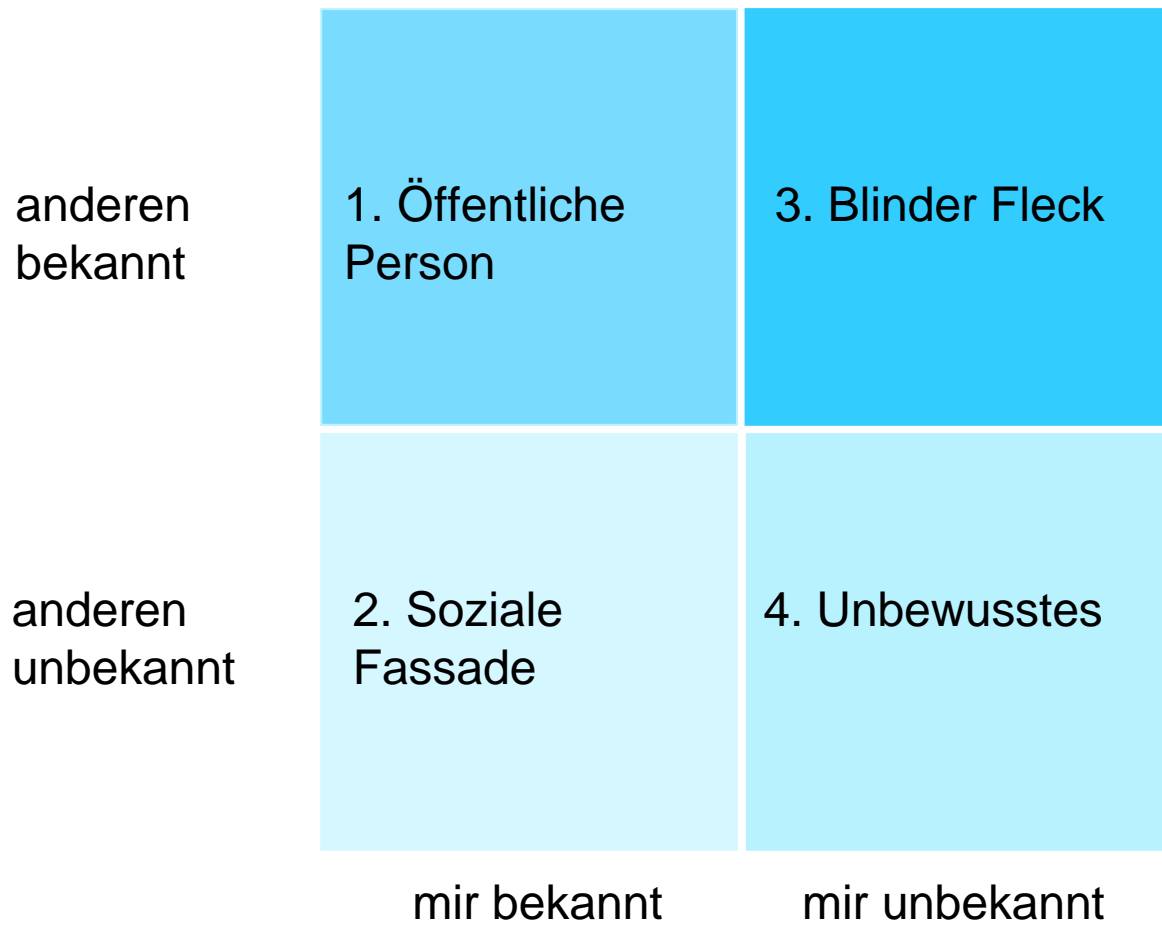
Self-Determination Theory nach Ryan und Deci

Drei
psychologische
Grundbedürfnisse



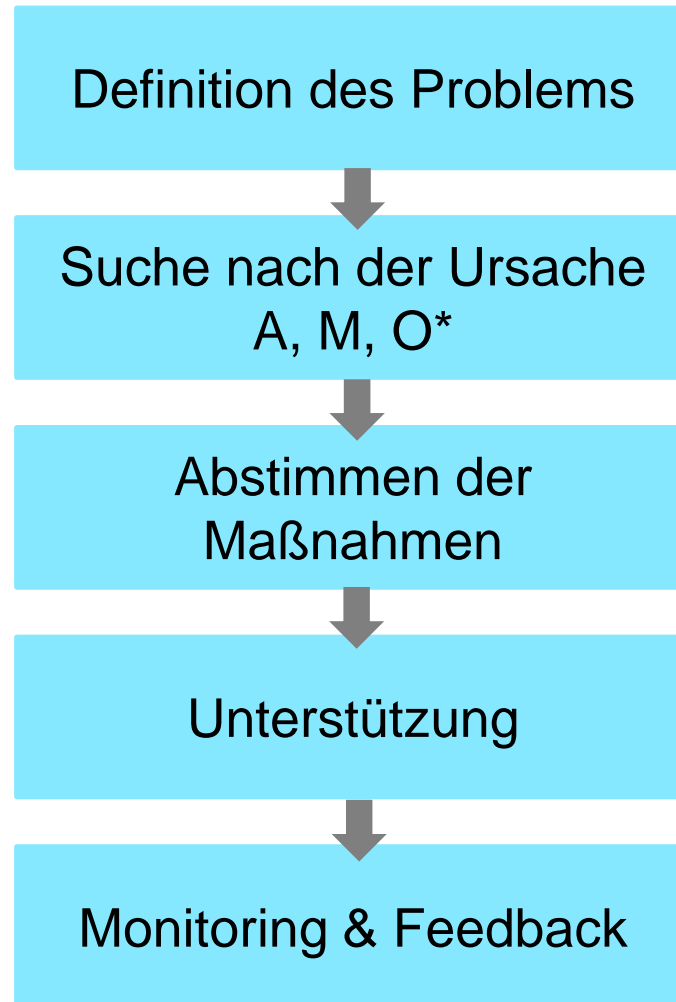
Quelle: Böhlich 2021

Johari Fenster



Quelle: Böhlich 2021

Leistungsbeurteilungsgespräch



* **A**bility (Fähigkeit), **M**otivation, **O**pportunity (Gelegenheit zur Leistungserbringung)

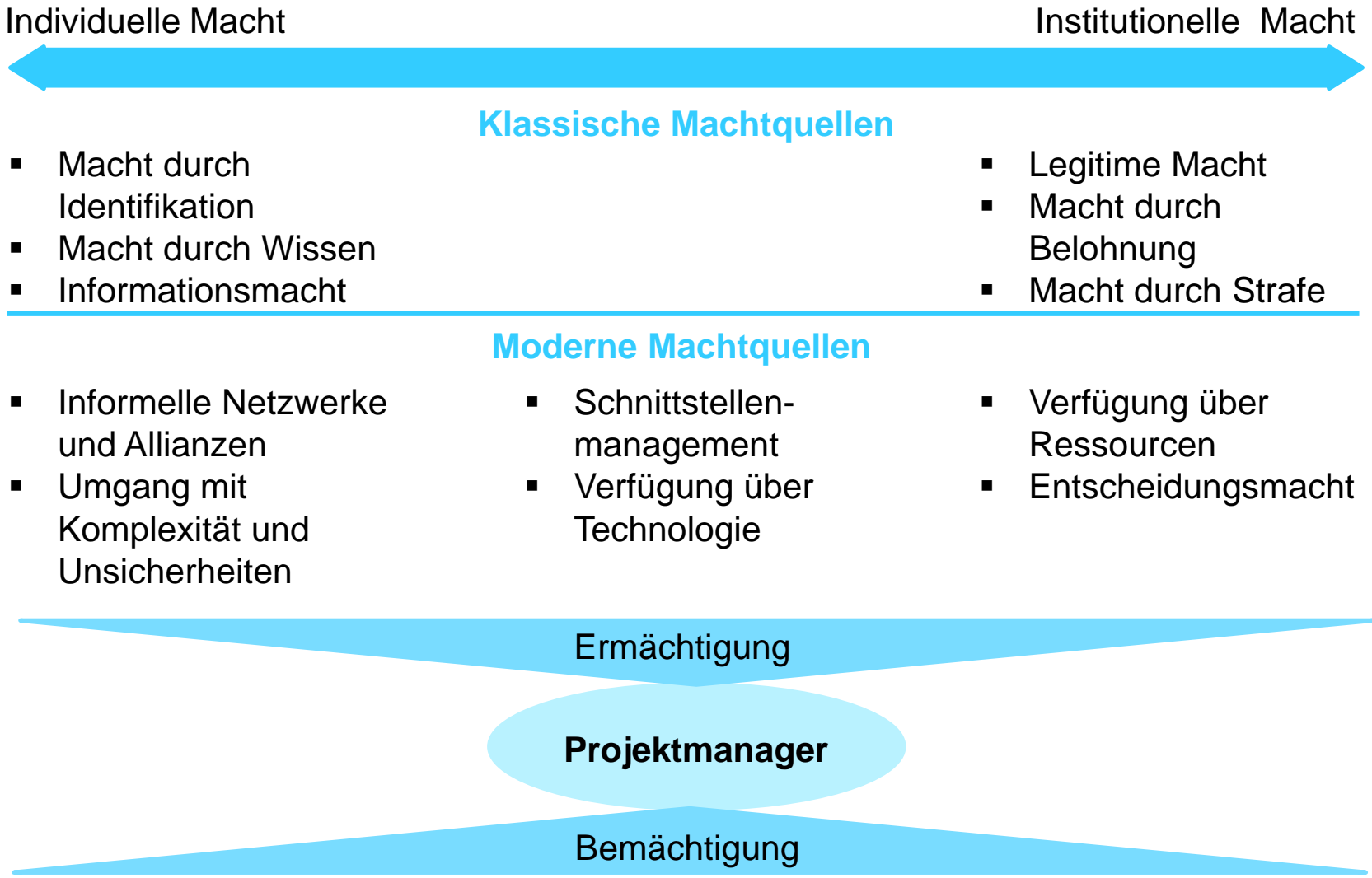
12. Macht, Politik und Einfluss

Machtbasenmodell French und Raven

<p>Legitime Macht (Legitimate Power)</p> <p>Autorität aufgrund der Position haben</p>	<p>Macht durch Belohnung (Reward Power)</p> <p>Anreize und Anerkennung geben</p>	<p>Macht durch Strafe (Coercive Power)</p> <p>Mit unangenehmen Folgen drohen, Angst auslösen</p>
<p>Macht durch Identifikation (Referent Power)</p> <p>Respekt, Bewunderung, Sympathie bekommen</p>	<p>Macht durch Wissen (Expert Power)</p> <p>Expertise nutzen</p>	<p>Informationsmacht (Informational Power)</p> <p>Informationsvorsprung haben</p>

Quelle: Böhlich 2021

Individuelle und institutionelle Macht

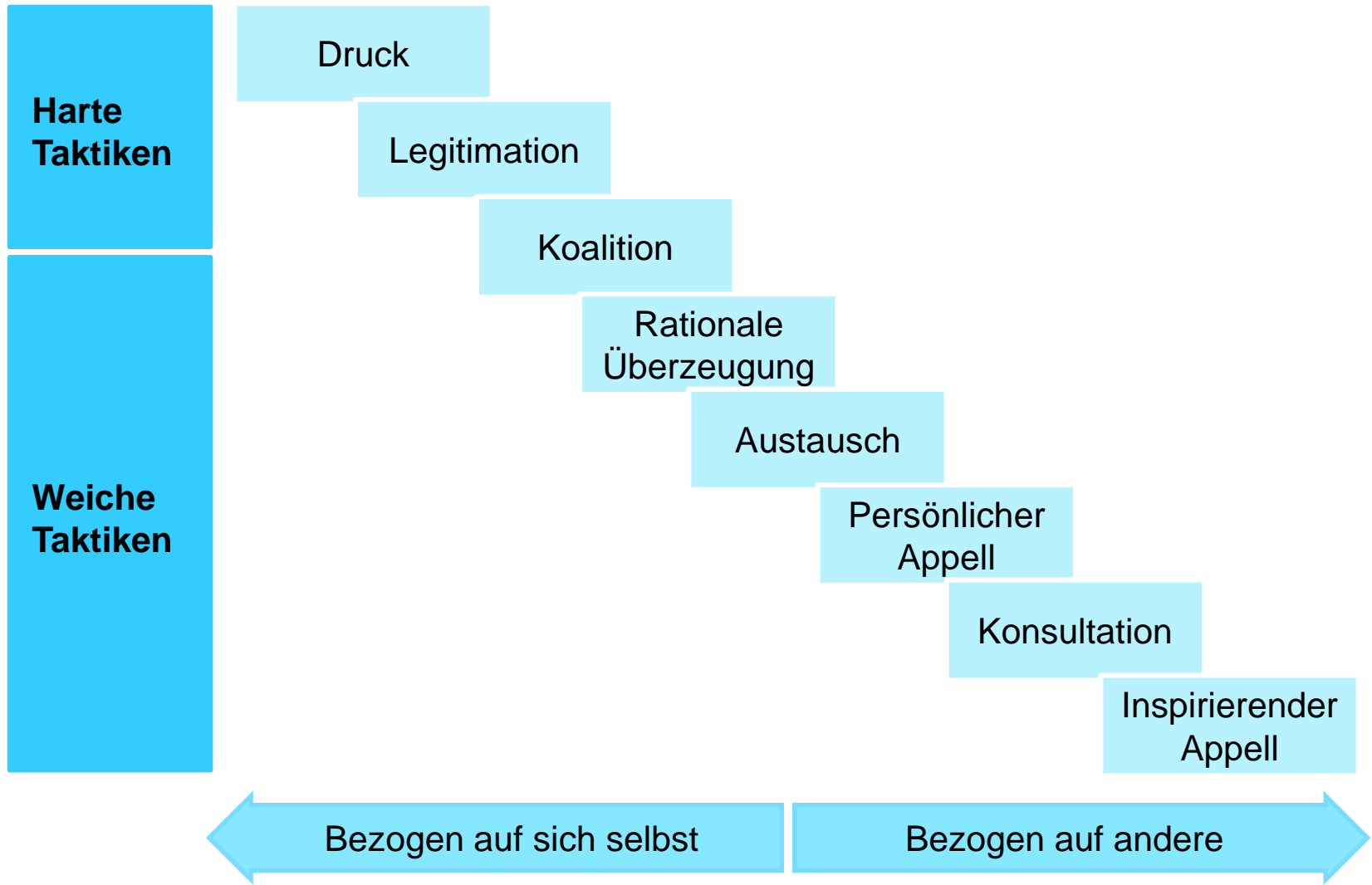


Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Kuster et al. (2019)

Gründe für politisches Verhalten

- Wettbewerb und Kampf
- Ausnutzen eines Vakuums
- Ressourcenknappheit
- Angst und Vorsicht

Beeinflussungstaktiken



Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Feser 2016

13. Zusammenarbeit

Arbeitsgruppe und „echtes“ Team

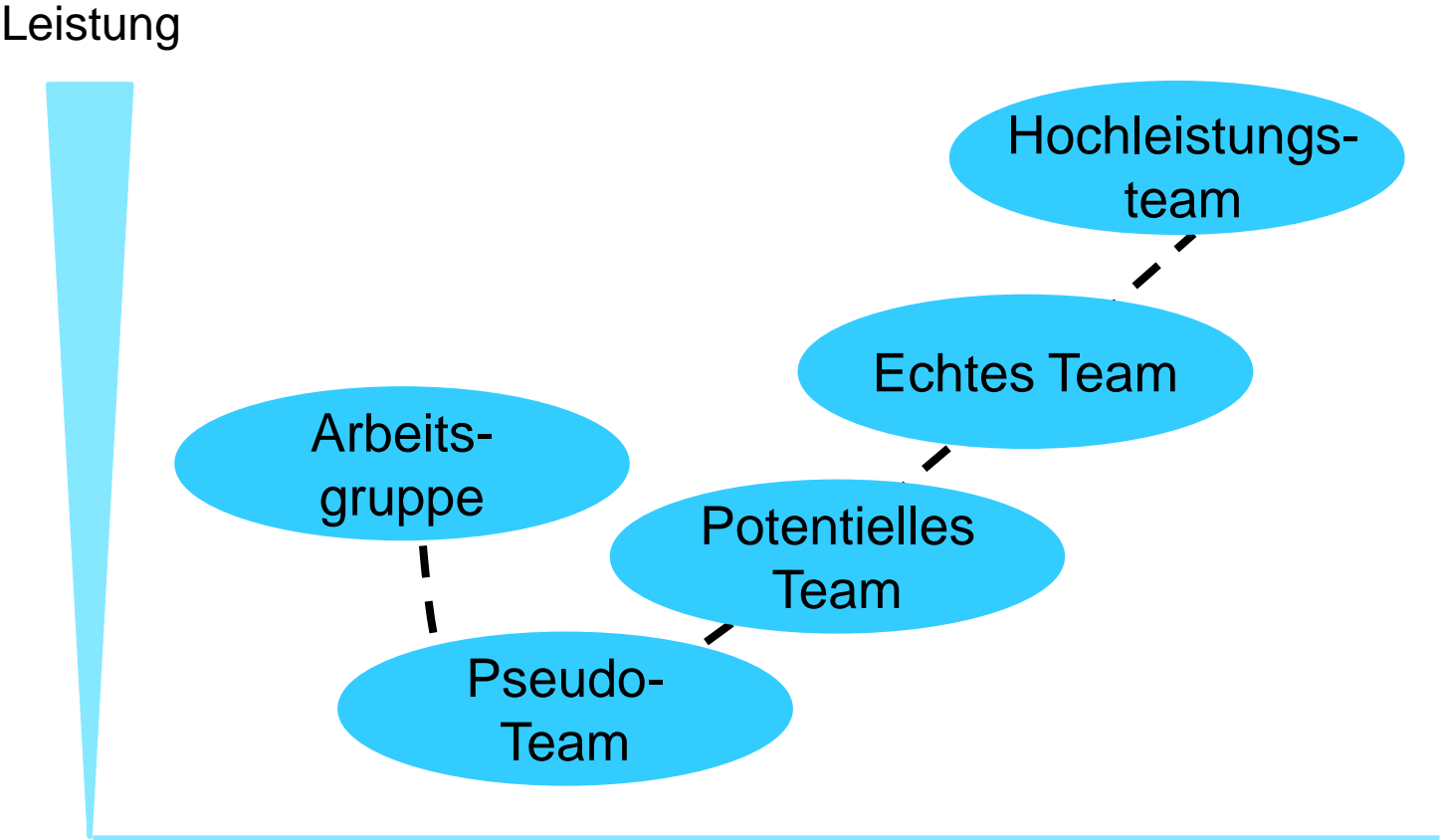
Arbeitsgruppe

- Individuelle Verantwortung
- Individuelle Arbeitsergebnisse
- Einzelne arbeiten unabhängig voneinander
- Eher loser Zusammenhalt
- Eigene Interessen

„Echtes“ Team

- Individuelle und gemeinsame Verantwortung
- Kollektive Arbeitsergebnisse
- Ziele werden durch gemeinsame Arbeit erreicht
- Stark kooperative und produktive Arbeitsatmosphäre
- Gemeinsame Interessen

Teamleistungskurve

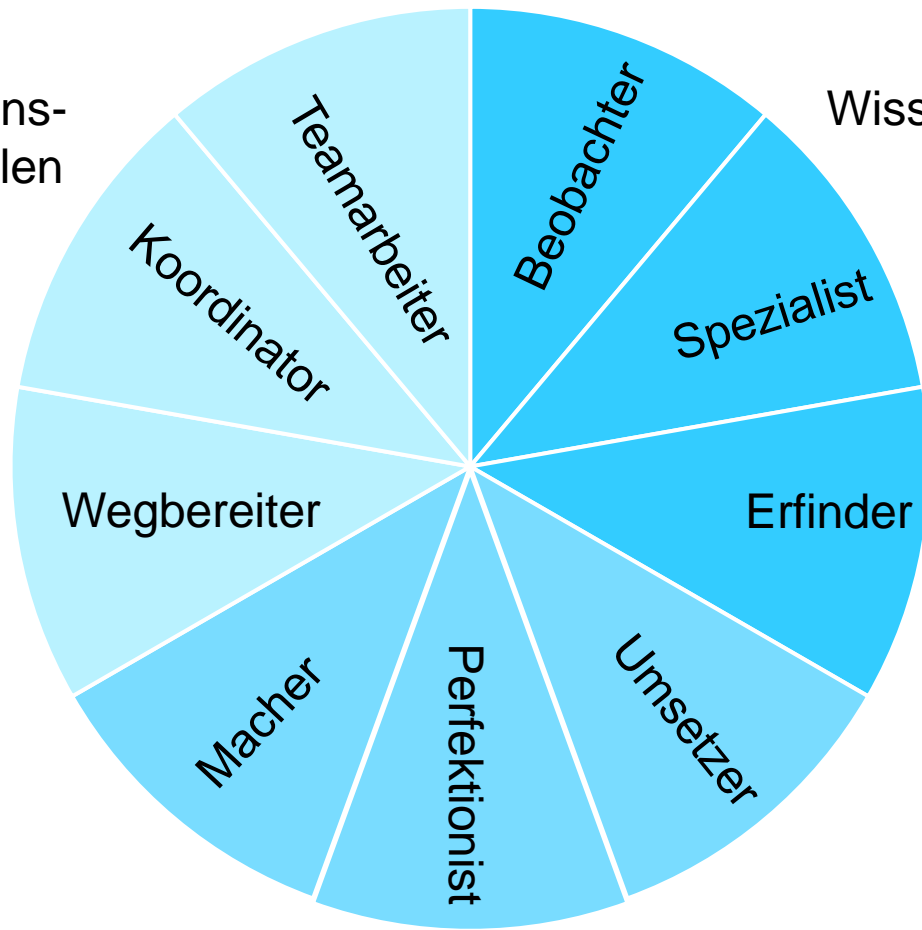


Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Katzenbach und Smith 2013

Teamrollen nach Belbin

Kommunikationsorientierte Rollen

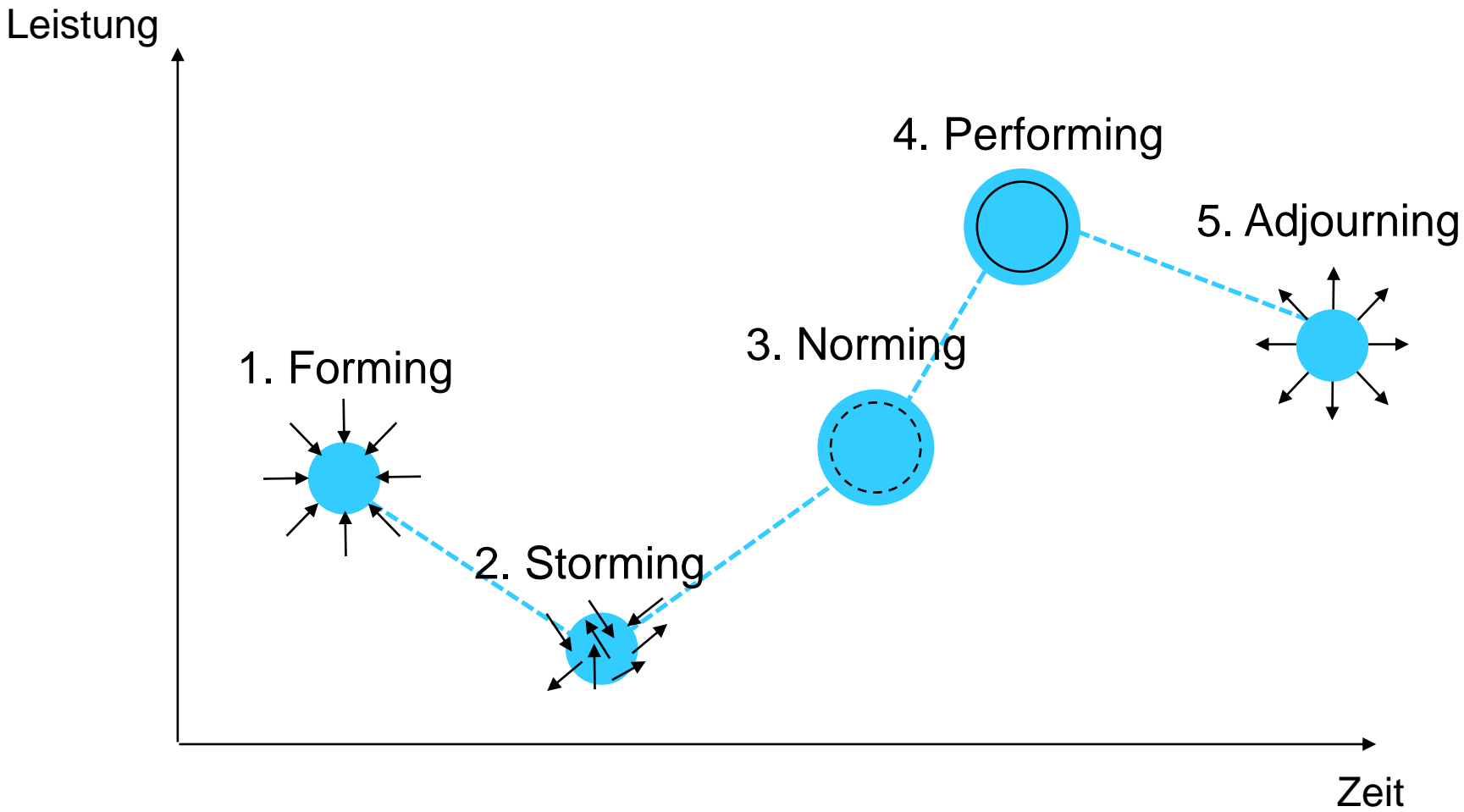
Wissensorientierte Rollen



Handlungsorientierte Rollen

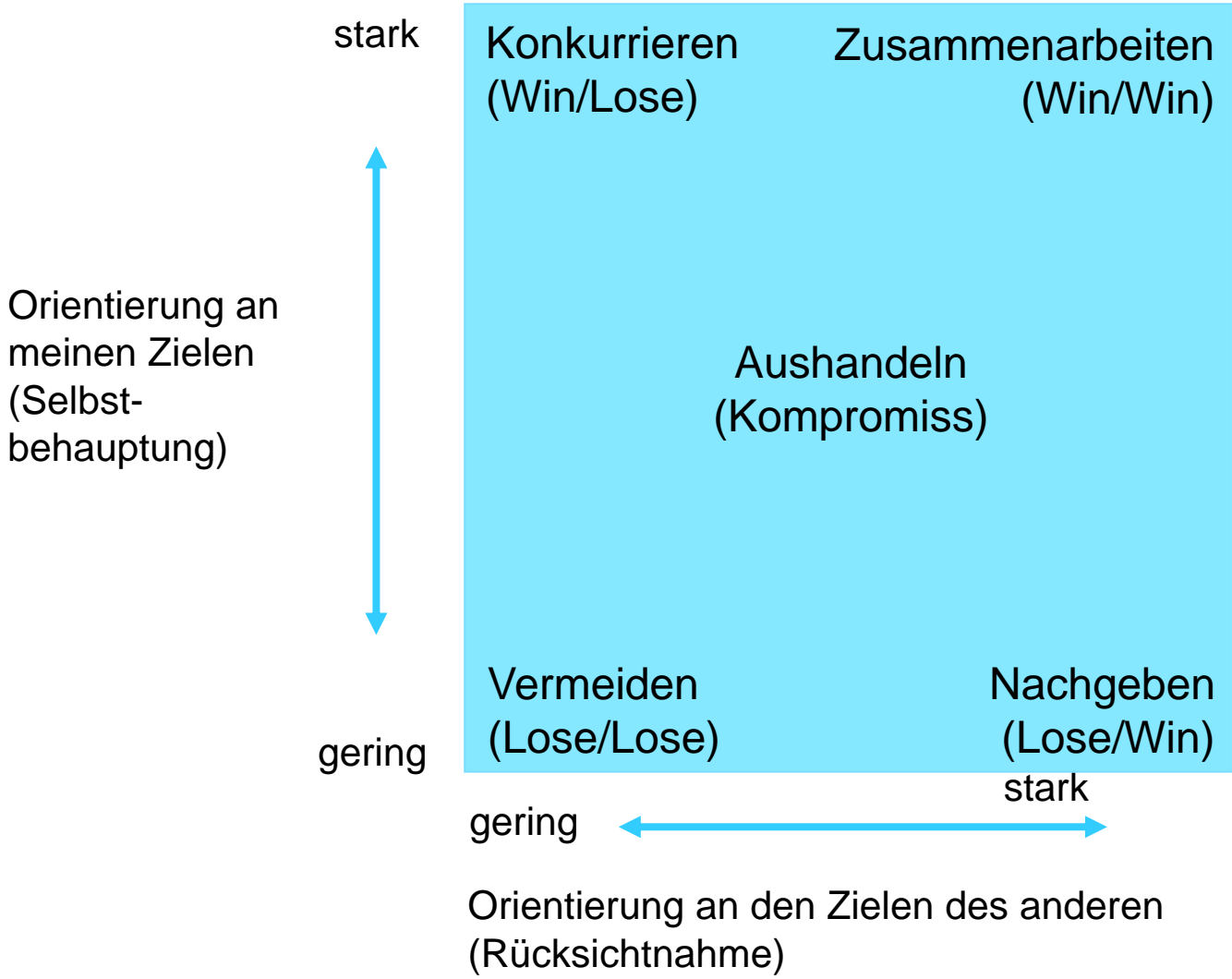
Quelle: Böhlich 2021

Teamphasen



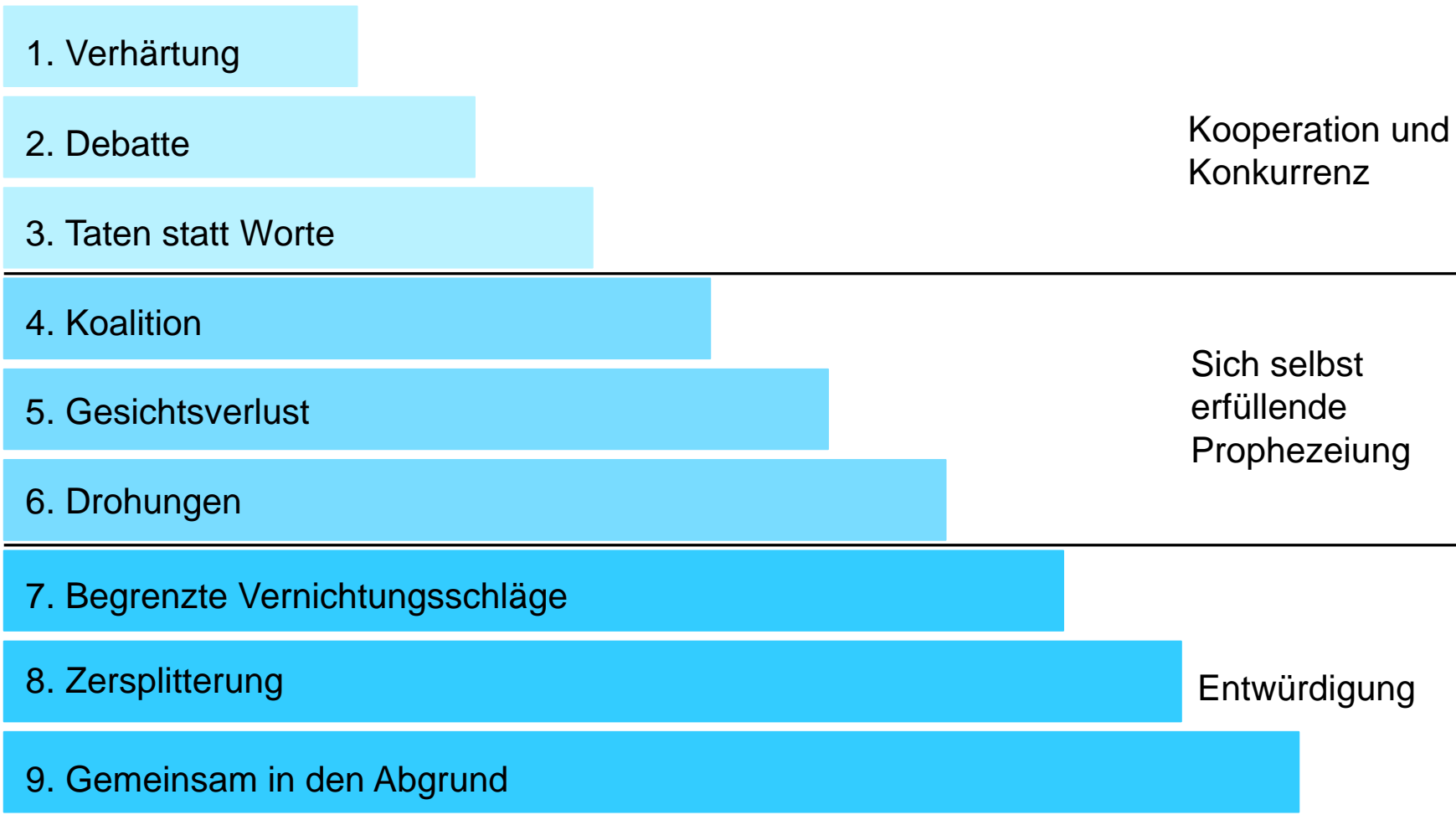
Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Tuckman 1965

Konfliktstile



Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Thomas 1992

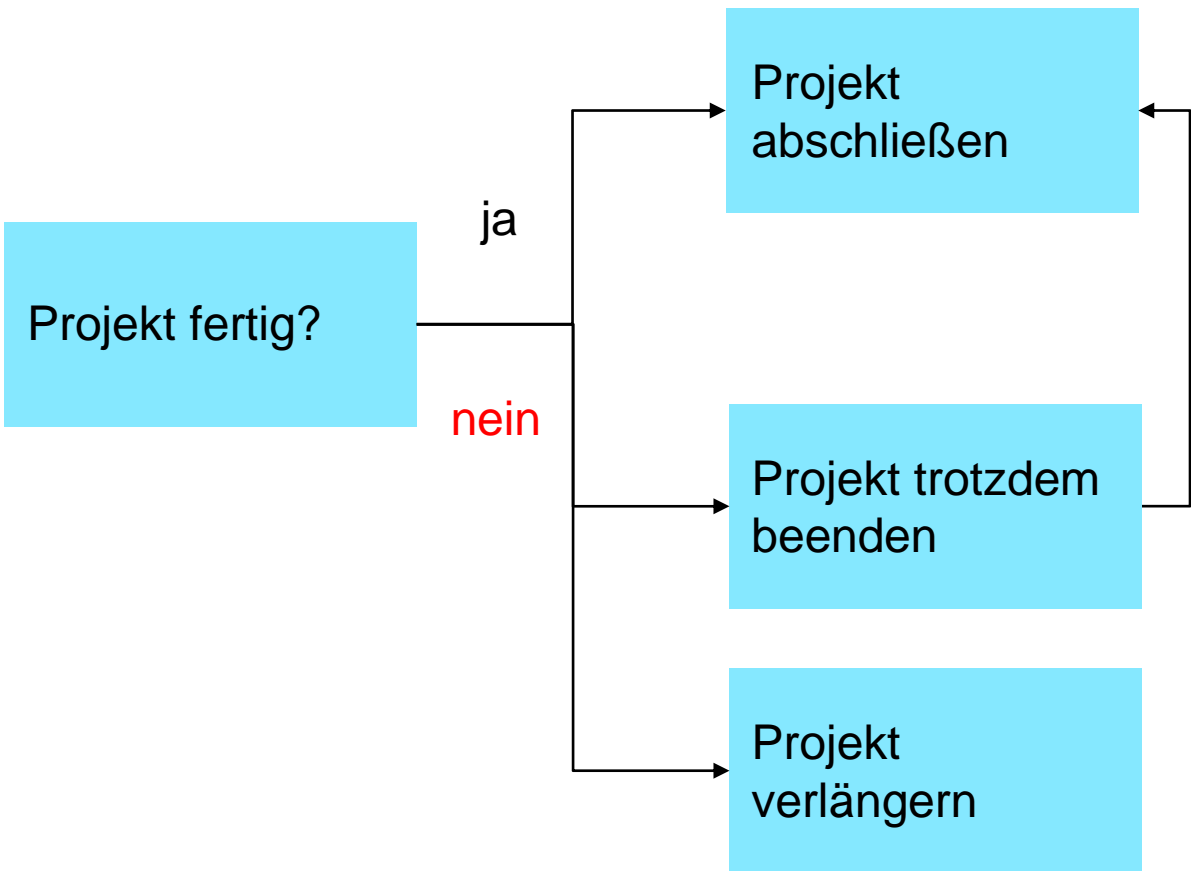
Konflikt-Eskalationsstufen



Quelle: Böhlich 2021 in Anlehnung an Glasl 2004

14. Projektabschluss und -bewertung

Projektabschluss



Quelle: Böhlich 2021

Themenkatalog für die Dokumentation in einem Abschlussbericht

1. Ausgangssituation des Projekts:
Leistungsumfang und Projektziele lt. Auftrag einschließlich der Änderungen.
2. Projektmanagement: Rollen und Verantwortlichkeiten, Ablauf mit Phasenplan und Meilensteinen, Projektstrukturplan, Abweichungen.
3. Projektergebnis: Umfang und Qualität der Lieferobjekte und Vergleich mit den Anforderungen.
4. Gesamtbeurteilung.
5. Erkenntnisse und Konsequenzen für die Zukunft.

Quellennachweis

Becker F (2014) Psychologie der Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte (essentials) Springer, Wiesbaden

Berner W (o.D.) Interne Politik: Weshalb "Machtpolitik" integraler Bestandteil des Change Managements ist. <https://www.umsetzungsberatung.de/geschaeftsleitung/politik.php> Zugegriffen 11.3.2021

Bloisi W, Cook CW, Hunsaker PL (2007) Management and Organisational Behaviour: Second European Edition, McGraw-Hill, Berkshire

Böhlich S (2021) Projektmanagement im Gesundheitswesen, Springer Gabler.

Busse R, Schreyögg J (2017) Management im Gesundheitswesen – eine Einführung in Gebiet und Buch, in: Busse R, Schreyögg J, Stargardt T (Hrsg) Management im Gesundheitswesen, 4. Auflage, Springer, Berlin S 1-8

Buzan T, Buzan B (2012) Das Mind-Map-Buch. Die beste Methode zur Steigerung Ihres geistigen Potenzials. MVG-verlag, München

Clements JP, Gido J (2012) Effective Project Management, 5th edition, South Western, Cengage Learning

Colquitt JA, Lepine JA, Wesson MJ (2012) Organisational Behaviour. Improving Performance and Commitment in the Workplace. McGraw-Hill Education

Feser C (2016) When Execution Isn't Enough: Decoding Inspirational Leadership, Wiley

Fiedler R (2020) Controlling von Projekten. Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis - Alle Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle. 8. Auflage, Springer, Wiesbaden

Gansen F (2020) Nutzwertanalyse. In: Rogowski W (Hrsg.) Management im Gesundheitswesen. Fallstudien, Aufgaben und Lösungen. Springer Gabler, Wiesbaden

Glasl F (2004) Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. Auflage, Bd 2. Haupt Verlag/Verlag Freies Geistesleben, Bern, Stuttgart

- Katzenbach JR, Smith DK (2013): The Discipline of Teams, in: HBR's 10 Must Reads On Teams, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts
- Kuster J, Bachmann C, Huber E, Hubmann M, Lippmann R, Schneider E, Schneider P, Witschi U, Wüst R (2019) Handbuch Projektmanagement. Agil – Klassisch – Hybrid. Springer Gabler, Wiesbaden
- Litke HD, Kunow I, Schulz-Wimmer H (2018) Projektmanagement, Haufe Lexware, Freiburg
- Meyer H, Reher HJ (2020) Projektmanagement. Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss, Springer Gabler, Wiesbaden
- Project Management Institute (2017) A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide), 6. Auflage, Project Management Institute, Newtown Square, PA.
- Rowe WG, Guerrero L (2018) Cases in Leadership, 5. Auflage, Sage Publishing
- Shirley D (2020) Project Management for Healthcare, 2nd edition, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton FL
- Tannenbaum R, Schmidt WH (1973) Decision making: How to Choose a Leadership Pattern, HBR May 1973 <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern#>. Zugegriffen 9.3.2021
- Thomas KW (1992) Conflict and Conflict Management: Reflections and Update, in Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, S. 265-274
- Tuckman BW (1965). Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin, 63, S. 348-399.
- Wegmann C, Winklbauer H (2006): Projektmanagement für Unternehmensberatungen, Gabler, Wiesbaden
- Zirkler B, Nobach K, Hofmann J, Behrends S (2019) Projektcontrolling: Leitfaden für die betriebliche Praxis, 1. Auflage, Springer Gabler Verlag