

Zeitschrift: Infokara : Fachzeitschrift der Schweizerischen Gesellschaft für palliative Medizin, Pflege und Begleitung

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für palliative Medizin, Pflege und Begleitung

Band: 4 (1999)

Heft: 1

Artikel: Veränderungen mit Projekten realisieren

Autor: Bachmann-Mettler, Irène

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1091570>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 24.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Neue Ideen, ja sogar Visionen sind wichtige Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Palliativen Medizin, Pflege und Begleitung. Enthusiasmus ist das eine, die Umsetzung das andere. Wie können Neuerungen langfristig und wirksam eingeführt werden?

Irène Bachmann-Mettler*

Veränderungen mit Projekten realisieren

Von der Idee zum Projekt

Wer von uns war nicht schon einmal überzeugt, eine geniale Idee entwickelt zu haben? Der Wunsch, diese sofort in die Praxis umzusetzen ist verständlich, doch damit ist die vermeintlich ausgezeichnete Verbesserung bereits zum Scheitern verurteilt. Dies haben Führungspersonen wie Mitarbeiterinnen in Teams schon oft schmerzlich erfahren müssen.

Die Komplexität, Vernetzung und die Beteiligung verschiedener Berufsgruppen an einer Aufgabenstellung setzt ein gemeinsames Angehen der Probleme und Veränderungen voraus.

Mit der Zunahme von Projekten in den 70er und 80er Jahren hat man sich im Managementbereich mit der Führung von Projekten intensiv beschäftigt. Im Folgenden werden einige wichtige Bedingungen für ein gelingendes Arbeiten mit der Projektmethode vorgestellt.

Projektbegriff

Ein Projekt ist eine grössere und komplexe Realisierung einer Veränderung, die innovativen Gehalt hat und einen hohen Planungs- und Koordinationsaufwand beinhaltet. Aber auch kleinere Erneuerungen, die ein Team bearbeiten will sind nicht zu unterschätzen. Sie setzen ebenso die Berücksichtigung der Grundsätze von erfolgreichem Projektmanagement voraus. Projekte sind zeitlich begrenzt, Anfang und Schluss sind definiert.

Projektmanagement

Veränderungen müssen geplant werden. Projektmanagement beinhaltet gemeinsames Planen und Durchführen eines Projektes mit einer Projektgruppe, die je

nach Projektauftrag zusammengesetzt wird. Bei der Durchführung von Projekten werden drei zentrale Schwerpunkte berücksichtigt, nämlich die Projektphasen mit der Organisation, die Dynamik bei Veränderungen (z.B. Konflikte, Widerstand) und die Führung der Projektgruppe (Gächter 1993).

Projektphasen

Ist eine Idee zur Verbesserung einer Situation entworfen oder eine Aufgabenstellung klar definiert, gibt es verschiedene Projektphasen, die als Modell für den Projektablauf dienen können:

Phase 1 Projektidee

Je nach Grösse und Komplexität des Projektes wird die Idee beschrieben oder mit anderen Mitarbeitern besprochen. Dabei wird die aktuelle Situation dargestellt und potentielle Zielsetzungen diskutiert. In dieser Phase ist es wichtig, darauf zu achten, dass Vorgesetzte den Auftrag für die Weiterarbeit erteilen. Ohne die Zustimmung des Vorgesetzten ist ein Projekt nicht realisierbar. In dieser Phase wird der Projektleiter bestimmt und die Projektgruppe zusammengesetzt, wobei darauf geachtet wird, direkt Betroffene als auch Experten beizuziehen.

Phase 2 Vorprojekt

Durch das Vorprojekt wird entschieden, ob die Projektidee realisiert werden soll.

Als erstes wird das Problem beschrieben, damit alle Beteiligten die Ausgangslage verstehen. Ebenso werden die Vorgaben und Rahmenbedingungen dargestellt die eingehalten werden müssen (z.B. gesetzliche Bestimmungen, finanzielle Fakten, Ansichten des Auftraggebers, zeitliche und personelle Vorgaben). Was das Projekt genau umfassen soll, wo Grenzen gesetzt werden (müssen), wird in einer Abgrenzung beschrieben. Dabei sollten die Zusammenhänge und Auswirkungen (systemische Betrachtungsweise) des Projektes berücksichtigt werden. Im Vorprojekt werden die Zielsetzungen bereits präzisiert, jedoch noch nicht definitiv festgelegt. Ebenso können erste Lösungsansätze des Problems formuliert werden.

In einem nächsten Schritt wird die Projektorganisation besprochen. Es wird unter anderem festgelegt, wie die Planungsphase abläuft, wie gross der personelle und zeitliche Aufwand dafür ist, der Bedarf an Finanzen und Ressourcen sein soll und welche Kompetenzen die Projektleitung hat.

Phase 3 Projektplanung

In dieser Phase geht es darum, alles in die Wege zu leiten, was für die Realisierung des Projektes nötig ist:

Das Problemlösungsverfahren eignet sich besonders dazu: Das Problem wird genau analysiert. Dazu werden Informationen in geeigneter Form bei entsprechenden Personen / Literatur eingeholt.

Der Ist Zustand kann definiert und die Ursachen und deren Wirkungen können abgeleitet werden. Anschliessend können durch das Beschreiben des Sollzustandes die Ziele festgelegt werden. Die grösste Kreativität wird beim Entwickeln von Lösungen verlangt. Für diese Phase sollte genügend Zeit eingeplant werden, da sie eine der wichtigsten ist.

Anschliessend werden Beurteilungskriterien, Indikatoren festgelegt, die durch das Projekt erreicht werden müssen. Abschliessend wird eine Risikoanalyse durchgeführt und ein Plan entwickelt bezüglich Details der Projektrealisierung (zeitlich, materiell, personell, finanziell etc.).

Durch diese ausführliche Planung wird es möglich sein, zu entscheiden, ob das Projekt realisiert wird oder nicht.

Phase 4 Projektrealisierung und Einführung der Veränderung

In dieser Phase wird vor allem von der Projektführung Koordination und gute Kommunikation verlangt, damit das Projekt durchgeführt werden kann. Meist ist die Realisierungsphase mit der Einführung von Neuerungen verbunden. Dies bedingt eine intensive und breite Information und Beteiligung aller «Betroffenen» sowie ein klares Einführungsprogramm.

Phase 5 Projektabschluss

Das Projekt soll formell abgeschlossen werden, die Verantwortung der Beteiligten wird dabei an die Auftraggeber abgegeben. Zum Abschluss gehört auch eine Evaluation des Verlaufes. Es soll geklärt werden, was gut und etwas weniger gut gelaufen ist. Selbstverständlich gehört zum Abschluss ein Projektbericht in dem der ganze Ablauf festgehalten ist, sowie eine erste Zielüberprüfung nach den festgelegten Indikatoren.

Dynamik bei Veränderungen

Unsere Zeit ist geprägt von Veränderungen. Doch wieviel Veränderung verträgt der Mensch? Widerstand ist eine der bekanntesten Auswirkungen von Veränderungen. Er verhindert oder versucht zu verhindern, das hektische, unkontrollierte und kontraproduktive Veränderungen überhand nehmen. Widerstand verhindert Neugierde und Kreativität, die für eine Weiterentwicklung Voraussetzung sind (Ziesche 1993).

Sieben Gründe für das Entstehen von Widerstand

1. Es existiert keine gemeinsame Kommunikationsbasis (Informationen werden nicht verstanden)

2. Es existiert kein gemeinsames Wertesystem (Umgang mit Macht, Fehlern, Wertschätzung)
3. Es existiert kein gemeinsames Problembewusstsein (alles oder nichts wird in Frage gestellt)
4. Veränderung wird als persönliche Abwertung erlebt (Angst vor Verlusten)
5. Mangel an Vertrauen zu den Initiatoren (Uebernahme von Macht / Misstrauen)
6. Die vielfältigen Verunsicherungen sind nicht mehr tragbar
7. Die zeitliche Komponente ist nicht berücksichtigt (die Neuerung kommt zu früh, zu spät, zu schnell)

Widerstände erscheinen in unterschiedlichen Formen: Es gibt Einwände, die auf der Sachebene geklärt werden müssen. Mit guten Argumenten müssen die Fragen geklärt werden. Auf der emotionalen Ebene gibt es Vorwände, die (berechtigte) Widerstände sind. Sie sollten verstanden und ernst genommen werden. Ebenso bekannt sind unfaire Angriffe, was sich z.B. auch in Witzen oder Gelächter äussern kann. Die innere Kündigung oder die Fluktuation ist als passiver Widerstand bekannt.

Umgang mit Widerständen

Nebst klaren strukturellen Voraussetzungen (z.B. Mitbeteiligung der Betroffenen) muss eine Vertrauensbasis hergestellt werden. Häufige Kontakte, intensives Zuhören erleichtern dies. Informationen über Veränderungsziele können somit von Betroffenen nachvollzogen werden, sie werden geglaubt und akzeptiert.

Abbau von Widerständen

Wertschätzung zum Ausdruck bringen und die Ängste ernst nehmen, aber auch Sympathie aufbauen und insbesondere ehrlich und glaubwürdig informieren, sind die Eckpfeiler für den Abbau von Widerständen. Veränderungsmanagement reagiert auf Widerstand mit verstärkter kommunikativer Interaktion und nicht mit Macht- und Rückzugsstrategien (Verdrängungsstrategien). Gleichzeitig sollen auch Lösungswege aufgezeigt, und Neues mit Bekanntem verknüpft werden.

Führung der Projektgruppe

Projekte scheitern eher an der ungenügenden Führung als an der Unlösbarkeit eines Problems. Führung heisst demnach, Erfolgsfaktoren für die Arbeit mit der Projektmethode kennen und daran sorgfältig arbeiten.

Folgende Faktoren werden beschrieben (Frei 1993):

1. Klare Auftragssituation herstellen

Ziele, Aufgaben, Kompetenzen, Kosten, Zeit etc. werden gemeinsam oder durch die Projektleitung definiert. Vorgesetzte werden einbezogen.

2. *Integration von Machtpromotoren*

Durch die Integration von Personen, die Macht auf irgendeine Art ausüben könnten, werden machtpolitisch motivierte Störmanöver ferngehalten.

3. *Einbindung von Fachpersonen*

Die Nutzung von vorhandenem Fachwissen ist von zentraler Bedeutung. Dies führt auch zur fachlichen Akzeptanz der Projektleitung und der Projektergebnisse.

4. *Betroffene zu Beteiligten machen*

Dies ist eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiches Projektmanagement. Die Erfahrung wird genutzt, Widerstand wird verringert, es entsteht für die Betroffenen Transparenz.

5. *Steuerungsinstanz festlegen*

Die Projektleitung entscheidet in Grundsatzfragen, regelt Konflikte, ist Ansprechperson und koordiniert Abläufe und Informationen.

6. *Gestaltungsmöglichkeiten für das Projektteam*

Das Projektteam muss an den Zielsetzung mitwirken können. So wird Projektarbeit als Herausforderung und Motivation erlebt.

Zusammenfassung

Nicht jede Umsetzung einer Idee bedingt so intensive Überlegungen und Vorbereitungen, wie sie oben beschrieben werden. Trotzdem sollten die erwähnten Punkte nicht unterschätzt werden. Viele gute Ideen für oftmals kleine, aber ganz wichtige Verbesserungen haben dadurch keine Chance zu Überleben. Enttäuschung und Entmutigung kann sich breit machen, die Motivation sinkt. Wenn die erwähnten Punkte als Grundregeln verstanden werden, wird es eher möglich werden, Veränderungen zu initiieren und zu realisieren.

Literatur

Frei H.: *Kaderschule für die Krankenpflege*, Aarau 1993
 Gächter H.P.: *Projektmanagement, Aus der Praxis für die Praxis*, Bericht Nr. 10, Akademie für Erwachsenenbildung, Luzern 1993
 Ziesche S.: *Widerstand willkommen*, Management Zeitschrift 62, 1993

Projektphasen

Phase 1	Projektidee
Phase 2	Vorprojekt
Phase 3	Projektplanung
Phase 4	Projektrealisierung und Einführung der Veränderung
Phase 5	Projektabschluss

Gründe für das Entstehen von Widerstand

1. Keine gemeinsame Kommunikationsbasis
2. Kein gemeinsames Wertesystem
3. Kein gemeinsames Problembewusstsein
4. Persönliche Abwertung
5. Mangel an Vertrauen
6. Verunsicherungen sind nicht mehr tragbar
7. Zeitliche Komponente ist nicht berücksichtigt

Führung

1. Klare Auftragsituation herstellen
2. Integration von Machtpromotoren
3. Einbindung von Fachpersonen
4. Betroffene zu Beteiligten machen
5. Steuerungsinstanz festlegen
6. Gestaltungsmöglichkeiten für das Projektteam