

Ergebnisse statt Debattierzirkel

*Mit Projektmanagement-Standards
wirtschaftlich und effektiv Projekte steuern*

Projekt-Phase	Aktion	(Zeit in h) Soll	(Zeit in h) Ist	Start-Datum	Evl.-Datum	verant-wortl.	2006			
							9	10	11	12
Projekt-Planung	Auftraggeber (AG) erteilt "informellen" Projektauftrag	0,00	0,00	05.09.06	05.09.06	AG				
	Projekt-Sitzung (Kick-Off Meeting des Projektteams mit dem Projektleiter) inkl. Erstellung des Projektauftrages und -planes	15,00	15,00	13.11.06	13.11.06	PL				
	Vorstellung des Projektauftrages und -planes bei STG zur Beauftragung	1,00	1,00	13.11.06	30.11.06	PL				
	Meilenstein: Projektauftrag ist STG präsentiert		8,00	3,00	05.09.06	14.11.06	AK			
	CLs Personelle + räumliche Voraussetzungen sind erstellt				30.09.06	30.09.06				
	Meilenstein: Strukturqualität ist geschaffen				12.11.06	14.12.06				

■ M. Wiechmann, PD Dr. U. Merz, G. Werr

Kosten- und Wettbewerbsdruck zwingen Krankenhäuser, Prozesse und Strukturen permanent zu verändern. Die Folge sind ständig neue Projekte, die parallel zur täglichen Arbeit laufen – und oft nur schleppend vorankommen. Anstatt Ergebnisse zu erzielen, wird in unproduktiven Arbeitskreisen viel Zeit und Geld verbrannt. Die St. Dominikus Krankenhaus und Jugendhilfe gGmbH hat als Lösung für alle Projekte einheitliche und effektive Regeln festgelegt.

Im Projektmanagement haben viele Krankenhäuser Nachholbedarf. Projektaufgaben bleiben liegen, weil das Tagesgeschäft Vorrang hat oder weil es für das Projekt weder klare Ziele noch einen stringenten Zeitplan gibt. Gleichzeitig ist klar, dass ein Krankenhaus im Wettbewerb nur bestehen kann, wenn es Strategien umsetzt und Kosten senkt – was wiederum nur durch Projekte möglich ist. Höchste Zeit also, sich zum Thema Projektmanagement ernsthaft Gedanken zu machen: Wie gelingt es, Projekte effizient und effektiv zu organisieren?

Vor dieser Frage stand vor etwa einem Jahr auch die St. Dominikus Krankenhaus und Jugendhilfe gGmbH in Ludwigshafen an den beiden Betriebsstätten St. Marien- und St. Anna-Stifts-Krankenhaus.

Die KTQ-Zertifizierung hatte einen Verbesserungsprozess initiiert, der automatisch zu immer neuen Projekten führte. Insgesamt liefen in beiden Häusern rund 30 Projekte. Einige von ihnen waren durch den Visitationsbericht der KTQ angestoßen worden, andere gingen aus der Zielplanung der Geschäftsführung hervor, wieder andere aus Vorschlägen der Mitarbeiter. Ein spezieller Arbeitskreis im Krankenhaus befasste sich mit dem Thema Kostensenkung und entwickelte Ideen, die ebenfalls in neuen Projekten mündeten, etwa zum Abbau von Überstunden, zur Organisation der Visiten oder zum Entlassmanagement.

Niemand im Hause zweifelte am Sinn und an der strategischen Bedeutung dieser Projekte, dennoch bereitete deren Umsetzung Schwierigkeiten. Trotz ausdrücklicher Unterstützung

Projektmanagement-Standard: Etablierung in vier Schritten

- **Festlegung des Standards:** Die Regeln für den Ablauf eines Projektes werden definiert und (zum Beispiel als Bestandteil des Qualitätsmanagement-Systems) verbindlich gemacht.
- **Schulungen:** Die Mitglieder der Projektteams werden in Projektmanagement geschult und mit den Standards vertraut gemacht.
- **Berufung eines Projektmanagement-Beauftragten:** Die Funktion eines zentralen Projektcontrollings übernimmt ein Projektmanagement-Beauftragter. Zu seinen Aufgaben zählt es, die Einhaltung der Standards zu kontrollieren, neue Projektvorschläge zu prüfen und an den Geschäftsführer zu berichten.
- **Schaffung von Transparenz:** Eine Auflistung der laufenden Projekte des Hauses ist für alle Mitarbeiter im Intranet einsehbar, sodass Parallelarbeit vermieden und ein Austausch ermöglicht wird.

durch die Mitarbeiter ging es nur schleppend voran. Viele Veränderungsprozesse blieben stecken, weil ein strukturierter Ansatz fehlte; Projektsitzungen verkamen zu Arbeitskreisen ohne festen Rahmen. Als dann ein besonders wichtiges Projekt zu scheitern drohte, wurde von der Geschäftsführung ein professionelles Projektmanagement eingesetzt.

Pilotprojekt im Kinder-Diabetes-Zentrum

Eine Kinderklinik sollte als Kinder-Diabetes-Zentrum nach DQM zertifiziert werden. Bislang können erst wenige Kinderkliniken dieses Zertifikat der Deutschen Diabetes-Gesellschaft vorweisen, sodass eine erfolgreiche Zertifizierung für die Ludwigshafener Klinik einen spürbaren Wettbewerbsvorteil versprach. Darüber hinaus bot das Projekt die Chance, Prozesse und Abläufe auf den Prüfstand zu stellen und zu verbessern.

Doch gingen die Überlegungen der Geschäftsführung noch weiter: Das Projekt sollte generell der Einstieg in eine neue Projektorganisation sein. Genau darin lag dann auch der Auftrag an einen externen Berater: Zum einen sollte er den stockenden Projektlauf beschleunigen und das Kinder-Diabetes-

Zentrum zur Zertifizierung führen. Zum anderen sollte er das Projekt aber auch als Modell nutzen, um das Projektmanagement des gesamten Unternehmens auf professionelle Beine zu stellen.

Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Als erste Kinderklinik in Süddeutschland erhielt das Kinder-Diabetes-Zentrum das DQM-Zertifikat – ein Erfolg, auf den alle Beteiligten stolz sind. Und in Sachen Projektmanagement hatte das Team darüber hinaus Pionierarbeit für das ganze Unternehmen geleistet: Das Projekt setzte einen Standard, der nun Vorbild für das gesamte Haus sein konnte.

Grundsätzlich unterscheidet die Vorgehensweise drei Phasen: Projektplanung mit Erstellung des Projektauftrages, Projektdurchführung und Projektabschluss.

Zunächst werden der Handlungs- und der Verantwortungsbereich in einem **Projektauftrag** festgelegt. Er enthält Ziele und Meilensteine, beschreibt die Organisation, beziffert den Aufwand, stellt den Nutzen dar und hält die Risiken fest. Die Vereinbarung regelt auch, auf welche Weise einerseits die Geschäftsführung das Projektteam unterstützt, andererseits das Projektteam die Geschäftsführung über den Fortgang des Projektes auf dem Laufenden hält. Insbesondere verpflichtet

sich die Geschäftsführung, für den Fortgang notwendige Freigaben und Entscheidungen im vereinbarten Zeitrahmen zu treffen.

Der Projektauftrag lässt sich nur erstellen, wenn das Projekt bereits in groben Zügen geplant ist. Parallel zum Projektauftrag erarbeitet das künftige Projektteam daher einen **Projektplan**. Erst wenn der Projektauftrag von der Geschäftsführung unterzeichnet ist, beginnt die **Projektdurchführung**, die sich am Projektplan und den darin festgelegten Meilensteinen orientiert. Das Projekt endet mit einem offiziellen **Projektabschluss**, bei dem der Projektleiter und sein Team durch die Geschäftsführung entlastet werden.

Kosten-Nutzen-Abwägung im Vorfeld

Die Vorgehensweise zwingt bereits im Vorfeld des Projektes zu einer Kosten-Nutzen-Abwägung. Neben Sach- und Beraterkosten zählt auch der Personalaufwand zu den Kosten. Er wird anhand der Stunden festgestellt, die für die einzelnen, im Projektplan definierten Arbeitspakete veranschlagt sind. Im Falle des Kinderklinik-Projektes wurden 41 Personentage mit einem Durchschnittsstundensatz von 38 Euro angesetzt – also mehr als 12000 Euro an Personalaufwand. Den Kosten steht der Nutzen des Projektes gegenüber. Auch dieser wird so weit wie möglich konkretisiert. Im Falle des Kinderkrankenhauses rechnete der Chefarzt der Pädiatrie damit, infolge der Zertifizierung pro Jahr 25 zusätzliche stationäre Patienten behandeln zu können.

Als zentrales Werkzeug für die Steuerung des Projektes nutzte das Projektteam das Programm Excel, welches es erlaubt, in einem einzigen Dokument zwischen Projektauftrag, Projektplan und Projektprotokoll zu wechseln. Die operative Projektsteuerung erfolgte über das Projektprotokoll, das aus einer fortlaufenden Liste bestand, die sowohl als Protokoll als auch als Aufgabenliste diente und zudem Verantwortlichkeiten für die einzelnen Aufgaben festlegte.

Zum Erfolg trug nicht zuletzt bei, dass auch der Chefarzt der Kinderklinik an den Projektsitzungen regelmäßig teilnahm. Damit signalisierte er nicht nur, wie wichtig das Projekt für ihn und das ganze Haus war, sondern ermöglichte es dem Team auch, schnelle Entscheidungen zu treffen. Als zum Beispiel ein Teammitglied eine zusätzliche Qualifikation benötigte, konnte der anwesende Chefarzt die hierfür erforderliche Schulung sofort genehmigen. Hätten solche Entscheidungen bislang einige Zeit beansprucht, wurden sie nun schon in der Projektsitzung getroffen.

Etablierung des Projektmanagement-Standards

Nach dem erfolgreichen Abschluss des Pilotprojektes war es das Ziel, den Projektmanagement-Standard unternehmensweit zu etablieren. Die beiden Krankenhäuser der St. Dominikus Krankenhaus und Jugendhilfe gGmbH in Ludwigshafen beschäftigen etwa 1 200 Mitarbeiter und verfügen über rund 500 Betten. Alle Projekte sollten hier künftig nach dem vorgegebenen Standard abgewickelt werden – keine freien Arbeitszirkel mehr, sondern schlagkräftige Projektteams, eingebunden in eine Projektstruktur mit klarem Ziel, Projektplan und Projektauftrag.

Doch wie lässt sich – so die entscheidende Frage – ein solcher Standard fest in der Organisation verankern? Dies geschah im Wesentlichen durch drei Maßnahmen: die Benennung eines Projektmanagement-Beauftragten, die Auflistung aller laufenden Projekte im Intranet und die Schulung der Projektleiter.

Informationen aus einer Hand

Vom Geschäftsführer wurde ein für das Gesamtcontrolling der Projekte zuständiger **Projektmanagement-Beauftragter** berufen. Zu seinen Aufgaben gehört es, Informationen über die laufenden Projekte zu bündeln und an den Geschäftsführer weiterzuleiten. Dahinter steht die Überlegung, dass bei 20 bis 30 Projekten nicht jeder Projektleiter direkt an den Geschäftsführer berichten sollte. Vielmehr sollte eine Struktur geschaffen werden, bei der diese Berichte vorgefiltert und aus einer Hand an den Geschäftsführer übermittelt werden. Entscheidend ist dabei, dass der Geschäftsführer zeitnah über etwaige Schwierigkeiten eines Projektes informiert wird. Darüber hinaus hat der Projektmanagement-Beauftragte eine beratende Funktion, wenn es darum geht, Mitarbeitern bei der Projektformulierung zu helfen: Wann kann aus einer Idee ein Projekt werden? Wie erstellt man daraus einen Projektauftrag?

Die Aufgaben des Projektmanagement-Beauftragten lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen: Er

- ist für alle Mitarbeiter erreichbar, die Ideen für Projekte haben,
- prüft die Projektaufträge formal (stellt also fest, ob der Vorschlag überhaupt ein Projekt sein kann),
- komplettiert die Projektaufträge (zum Beispiel um eine Kalkulation von Projektaufwand und Projektnutzen),
- stellt die geprüften Projektaufträge dem Geschäftsführer vor, damit dieser darüber entscheiden kann,
- pflegt und kontrolliert die Projektmanagement-Standards (zum Beispiel indem er stichprobenhaft die Sitzungsprotokolle und anderen Projektdokumentationen prüft).

Für den Projektmanagement-Beauftragten wurden für die beiden Krankenhäuser in Ludwigshafen insgesamt 15 Prozent einer Vollzeitstelle veranschlagt. Je nach Größe eines Hauses können diese Aufgaben aber auch zwischen 20 und 50 Prozent einer Stelle beanspruchen.

Effizienz dank Transparenz

Zweites wesentliches Element, um den Standard zu etablieren, war eine **Auflistung aller laufenden Projekte im Intranet**. Sämtliche Projekte sind



VERSICHERUNGSKOSTEN IM GRIFF?

→ **Einsparungen von bis zu 50 % sind keine Seltenheit!**

Sie beschäftigen sich mit Fragen rund um die Themen:

- ✓ Risikoabsicherung
- ✓ Auswahl geeigneter Versicherer
- ✓ Kostenoptimierung

Wir finden mit unserer **gvp-Versicherungsanalyse** die passende Antwort auf all Ihre Fragen.

gvp Gesellschaft für Versicherungsprüfung

Ein Unternehmen der BANK SCHILLING Gruppe

amtl. zugelassener Versicherungsberater

Haugerpfangasse 9 · 97070 Würzburg · Telefon: 0931 452325-120
Telefax: 0931 452325-320 · www.gvp.de · E-Mail: konrad.hahn@gvp.de

in einer Tabelle aufgelistet, die wesentliche Informationen wie das Ziel, den aktuellen Stand und den oder die Ansprechpartner enthält. Interessierte Mitarbeiter können so feststellen, welches Team derzeit an welchem Thema arbeitet. Der aktuelle Überblick ermöglicht den inhaltlichen Austausch der Teams untereinander, vor allem aber vermeidet er Parallelarbeiten.

Neues Wissen aneignen

Drittes Element, um den Projektmanagement-Standard in der Organisation zu verankern, war die **Schulung der Projektleiter**. Mittlerweile wurden fast 50 Mitarbeiter in Teamführung und Techniken des Projektmanagements geschult, unter ihnen auch Geschäftsführung, Pflegedienstleitung und ein Teil der Chefärzte. Grundsätzlich richten sich die Schulungen an Mitarbeiter, die später die Funktion als Projektleiter übernehmen sollen – wobei zu beachten ist, dass die Teilnehmer im Anschluss auch möglichst schnell das gelernte Wissen anwenden können sollten.

Den Standard leben

Inzwischen ist der Standard in Kraft getreten, alle Projekte des Hauses erfolgen heute nach den darin festgelegten Regeln. Der Standard wurde im Rahmen des bestehenden Qualitätsmanagementsystems dokumentiert und ist damit für alle Mitarbeiter verbindlich. Nun geht es darum, den Standard tatsächlich zu „leben“. Hier-

zu ist geplant, zwei oder drei interne Projektcoachs zu benennen, die die Funktion des externen Beraters übernehmen sollen – sprich: den Projektleitern und Teams bei der praktischen Arbeit zu helfen und diese auch methodisch zu unterstützen. Es dürfte noch etwa zwei Jahre dauern, bis das System endgültig eingespielt und selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur geworden ist.

Bei der Abwägung von Kosten und Nutzen lässt sich bereits heute feststellen: Auf der einen Seite war die Einführung des Projektmanagement-Standards ein erheblicher Kraftakt. 50 Mitarbeiter wurden geschult, weitere Schulungen werden folgen. Auch die Teammitglieder müssen die Techniken des Projektmanagements erlernen. Hinzu kommen die externen Beratungskosten. Auf der anderen Seite ist es gelungen, die unproduktiven Debattierzirkel abzuschaffen und durch effektive Projektteams zu ersetzen. Zudem findet heute ein Projekt nur noch dann statt, wenn dessen Kosten nicht über dem erwarteten Nutzen liegen. Von vornherein unwirtschaftliche Projekte fallen durch das Raster des Projektcontrollings – für sie wird gar nicht erst der Projektauftrag erteilt.

Ein klarer Wettbewerbsvorteil

Hinzu kommt ein weiterer Einspar-effekt: Das Haus ist in der Lage, Projekte auch ohne externe Beraterhilfe pro-


fessionell zu managen. Sicherlich wird es auch in Zukunft große und bedeutende Projekte geben, die von einem externen Berater gecoacht werden. Doch die Vielzahl der kleinen und mittleren Veränderungsprozesse können die beiden Krankenhäuser nunmehr eigenständig managen, ohne externen Rat einkaufen zu müssen. Damit verbunden ist auch ein Motivationseffekt: Die Mitarbeiter erkennen, dass sie aus eigener Kraft Dinge verändern können, sofern sie strukturiert vorgehen.

Noch wichtiger ist aber der strategische Aspekt: Ein Krankenhaus, dessen Organisation Projekte schnell und effektiv umsetzt, kann am Markt flexibel agieren und strategische Ziele zuverlässig erreichen. Und der besondere Charme dabei: Eine gut funktionierende Projektorganisation ist nicht ohne Weiteres kopierbar. Mag es zwar einige Mühe kosten und auch Jahre dauern, bis ein Projektmanagement-Standard implementiert ist – belohnt wird das Krankenhaus durch einen klaren Wettbewerbsvorsprung.

Anschriften der Verfasser:


Günther Werr
Neuhofstraße 9
64625 Bensheim

PD Dr. Ulrich Merz
Marcus Wiechmann
St. Dominikus Krankenhaus und Jugendhilfe gGmbH
Salzburger Straße 15
67067 Ludwigshafen am Rhein



Wenn Größe das entscheidende Kriterium wäre,
wären wir nicht 20 Jahre erfolgreich am Markt.

Ihr erfahrenes Team
für Krankenhaus-
Informationssysteme

 **MEIERHOFER AG**
Perspektiven erleben
www.meierhofer.de