

Erfolgreiches Projektmanagement in Krankenhaus und Arztpraxis

E. Weimann & P. Weimann

Journal für Ästhetische Chirurgie

ISSN 1867-4305

Volume 9

Number 3

J Ästhet Chir (2016) 9:136-140

DOI 10.1007/s12631-016-0056-1



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer-Verlag Berlin Heidelberg. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".

J Ästhet Chir 2016 · 9:136–140
 DOI 10.1007/s12631-016-0056-1
 Online publiziert: 12. August 2016
 © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016



E. Weimann¹ · P. Weimann²

¹ Faculty of Commerce, Grootte Schur Hospital und Universität von Kapstadt, Rondebosch, Südafrika

² Beuth Hochschule, Fachbereich I, Berlin, Deutschland

Erfolgreiches Projektmanagement in Krankenhaus und Arztpraxis

Wie meistern Sie die Risiken?

In den letzten Jahren ist eine wahre Projektwelle über Krankenhäuser, aber auch Arztpraxen, Ärztezentren und Tageskliniken hinweg gerollt. Dazu gehörten zum Beispiel die Einführung eines QM-Systems, die Umstellung auf eine neue Praxissoftware, die Einrichtung einer Tagesklinik oder die Auslagerung des Schreibdienstes. Diese Projekte beinhalten zeitlich befristete, oftmals sehr innovative und komplexe Fragestellungen, für die ein spezielles Management notwendig ist. Sie beanspruchen umfangreiche Ressourcen wie Personal und Zeit.

Ein Projekt sollte ein definiertes Ziel haben, möglichst wertschöpfend für die Organisation sein und einmalig in dieser durchgeführt werden. Der Mehrwert für den Gesundheitsdiensteanbieter muss bereits bei der Projektinitiierung und -planung hinterfragt werden. Kennen Sie nicht auch Projekte, die nach Projektabschluss trotz vieler Treffen und ausführlicher Berichte einfach in einer Schreibtischschublade verschwinden und bestehende Abläufe nicht verbessert wurden? Alles bleibt beim Alten, da sich keiner an die Initiierung der notwendigen Änderungsprozesse macht. Letzteres würde bedeuten, das Personal anzusprechen und sich auf Änderungsprozesse

vorzubereiten. Daher muss bereits vor der Initiierung von Projekten festgelegt werden, wer die Ergebnisse wie umsetzt.

Da Projekte personal- und kostenintensiv sind, müssen Gründe und Zielsetzungen vor Projektbeginn klar festgelegt werden. Eine Fokussierung auf die Organisationsstrategie und die Eingliederung in die Organisationsentwicklung sollte stattfinden. Zugrundeliegende Fragen wären: Was verändert sich positiv im Organisationsablauf? Kann dadurch mehr Gewinn, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit oder ein verbesserter Patientenservice erzielt werden?

Das Projektportfolio-Management wird als gebündelte und gezielte Projektplanung im Rahmen eines Multiprojektmanagements verstanden, bei der es um die kontinuierliche Planung, Priorisierung, Steuerung und Überwachung aller Projekte eines Krankenhauses geht. In diesem Zusammenhang gilt es, die richtigen Projekte für die strategische und wirtschaftliche Ausrichtung auszuwählen und weiterzuentwickeln. Direkt in die Prozesse involvierte Personen müssen in die entsprechenden Projekte mit einbezogen werden, um die Umsetzungsfähigkeit zu gewährleisten.

» Projekte scheitern meist aufgrund von unklaren Zielen und Anforderungen

Um diese Ziele zu erreichen, sind verschiedene Projektschritte nötig: Ein Projekt hat eine Zielvorgabe unter den

gegebenen Voraussetzungen (personell, finanziell, technische Ausstattung, zeitliche Vorgabe). Wenn Projekte scheitern, dann meist durch die unklare Definition von Zielen und Anforderungen (Tab. 1).

Im Projektmanagement wird ein Projekt als SMART bezeichnet, wenn alle folgenden SMART-Bedingungen für die Projektziele erfüllt sind: Spezifisch, messbar, akzeptiert, realisierbar und terminierbar (d. h. es muss innerhalb der vorgesehenen Zeit umsetzbar sein).

Projekte sind als besonders problematisch zu bewerten, wenn es viele Beteiligte gibt, sie lange dauern, viele Schnittstellen zu anderen Projekten und zu existierenden Systemen bestehen und ein gewisses Machbarkeitsrisiko vorhanden ist. Zudem werden Realisierungsprobleme, wie Unsicherheiten bezüglich Termin- und Kostenplanung, häufig erst im Lauf der

Infobox 7 Erfolgsrezepte für Ihre Projekte

- Bevor Sie starten, verifizieren Sie, ob ein Wertzuwachs für die Gesamtorganisation geschaffen wird!
- Seien Sie realistisch mit der Zeitplanung und planen Sie Zeitpuffer ein!
- Involvieren Sie von Beginn Ihre Stakeholder und seien Sie sich der Unterstützung des Sponsors sicher!
- Halten Sie sich an die initialen Ziele!
- Schaffen Sie ein „High-performance“-Team!
- Überladen Sie das Projekt nicht!
- Achten Sie auf eine transparente Kommunikation!

Dieser Beitrag ist ursprünglich in der Zeitschrift Der Pneumologe erschienen (Pneumologe 2015. 12:155–158).

Tab. 1 Ursachen für gescheiterte Projekte	
Gründe	Prozent
Unklare Anforderungen und Ziele	63
Fehlende Ressourcen	54
Unzureichende Projektplanung	47
Mangel an qualifizierten Mitarbeitern	45
Kompetenzstreitigkeiten	45
Schlechte Kommunikation	40
Fehlende Projektmanagementführung auf Leitungsebene	33
Fehlende Projektmanagementmethodik	28
Fehlende Unterstützung durch das Top-Management	22
Zu hohe technische Anforderung	14

Tab. 2 Meilensteine der Projektplanung	
Meilensteine	Aufgaben
Projektstrukturierung	Was ist alles zu tun?
Meilensteinplanung	Welches sind wichtige Ereignisse im Projektverlauf?
Einsatzmittelbedarfsplanung	Wie viel Arbeitsaufwand und welche sachlichen Einsatzmittel sind zur Erbringung von Arbeitsergebnissen notwendig?
Ablauf- und Terminplanung	In welcher Reihenfolge und zu welchen Terminen müssen die Arbeitspakete abgearbeitet werden?
Kostenplanung	Welche Kosten verursachen die einzelnen Arbeitspakete?
Planoptimierung	Stimmt der bis dahin geplante Projektverlauf mit den Wünschen des Auftraggebers überein?
Risikomanagementplanung	Sind die Aktivitäten des Risikomanagements für das Projekt definiert?

Entwicklung sichtbar, und es besteht eine Konkurrenz um knappe finanzielle und personelle Ressourcen zu anderen Projekten. Dies gilt im besonderen Maße für Krankenhäuser und Arztpraxen, wo das Pflege- und Arztpersonal zusätzlich seinen täglichen medizinischen Aufgaben nachkommen muss. Eine vollkommene Freistellung (obwohl sie für einige Projekte durchaus sinnvoll wäre) ist daher oft-

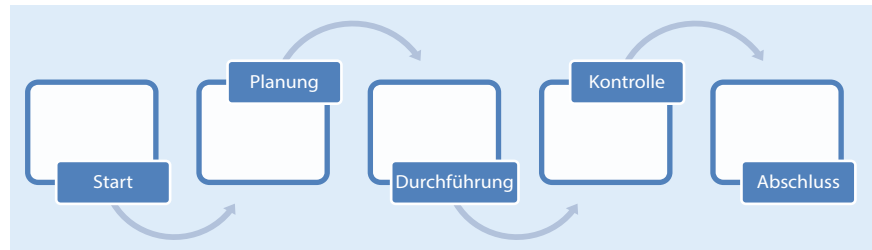


Abb. 1 ▲ Phasen eines Projekts

mals nicht möglich. Hinzu kommt, dass sich viele Teilaktivitäten überlappen und wiederholen. Nicht zuletzt erschwert der hohe Spezialisierungsgrad vieler Aufgabenträger eine flexible Planung (■ Tab. 1).

Mit einer sorgfältigen Projektplanung, einer kontinuierlichen Projektkontrolle und rechtzeitiger Planungsaktualisierung werden wichtige Voraussetzungen geschaffen, um Projekte erfolgreich abzuschließen. Flankierend sollte grundsätzlich versucht werden, Projekte vor laufenden Änderungswünschen zu schützen und – soweit möglich – Termin- und Kostenschätzungen für überschaubare Teilaktivitäten statt für das Gesamtprojekt durchzuführen. Als Schutz vor Änderungswünschen hat der Projektleiter ein stringent angewendetes Nachforderungsmanagement durchzuführen: Änderungswünsche werden weder ignoriert, noch automatisch integriert. Vielmehr geht es darum, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Änderungswünsche zu veränderten Zielen, neuen Anforderungen oder einem veränderten Projektumfang führen.

» Unterstützung oder Widerstand für das Projekt lassen sich mit einer Stakeholder-Analyse abschätzen

Die Startphase eines Projekts ist gekennzeichnet durch eine Machbarkeitsuntersuchung, eine Umfeldanalyse und eine Stakeholder-Analyse. In einer Stakeholder-Analyse werden die gegenwärtigen Ansichten und Ziele der verschiedenen betroffenen und involvierten Interessengruppen systematisch analysiert und dazu verwendet, seine Strategie gezielt darauf abzustellen. Dadurch lässt sich ab-

schätzen, wie viel Unterstützung oder Widerstand das Projekt erfahren kann.

Im Folgenden wird nun das Projektmanagement übergreifend beschrieben, wobei die verschiedenen Aktivitäten eines Projekts unterschiedlichen Phasen zuordnet werden; zugleich erfolgt eine grobe zeitliche Anordnung (■ Abb. 1).

Wichtig für die erfolgreiche Projektdurchführung ist es, dass die Projekte effizient organisiert werden. Ein Projekt besitzt eigene personelle, wenn auch begrenzte Ressourcen. Darüber hinaus hat es entsprechend der unterschiedlichen Aufgaben der Personen eine eigene Projektorganisation. Es ist wichtig, dass Projekte nicht losgelöst vom Arbeitsalltag geplant und realisiert werden, sondern in diesen eingebettet sind.

Die wichtigsten Projektrollen sind Lenkungsausschuss, Auftraggeber, Projektleiter und Mitarbeiter. Der *Lenkungsausschuss* überwacht die Projektdurchführung hinsichtlich der erbrachten Leistungen, deren Qualität, des Einsatzes von Ressourcen und der Termine. Der *Auftraggeber* (z. B. die Krankenhausleitung) gibt die Ziele des Projekts vor und überprüft die Ergebnisse im Hinblick auf diese Ziele. Die wichtigste Rolle in der Projektorganisation ist die des *Projektleiters*. Ihm sollte ein erfahrenes, eingearbeitetes *Team* zur Verfügung stehen, das in das Krankenhaus und seine Prozesse eingebettet ist. Der Projektleiter stimmt sich mit dem Auftraggeber in allen Belangen des Projekts ab. Die Kompetenzen des Projektleiters müssen so gestaltet sein, dass er seine Aufgaben wahrnehmen und der Verantwortung gerecht werden kann. Die fachliche Weisungsbefugnis gegenüber den Projektmitarbeitern ist bei den meisten Projekten für eine erfolgreiche Projektführung dringend notwendig.

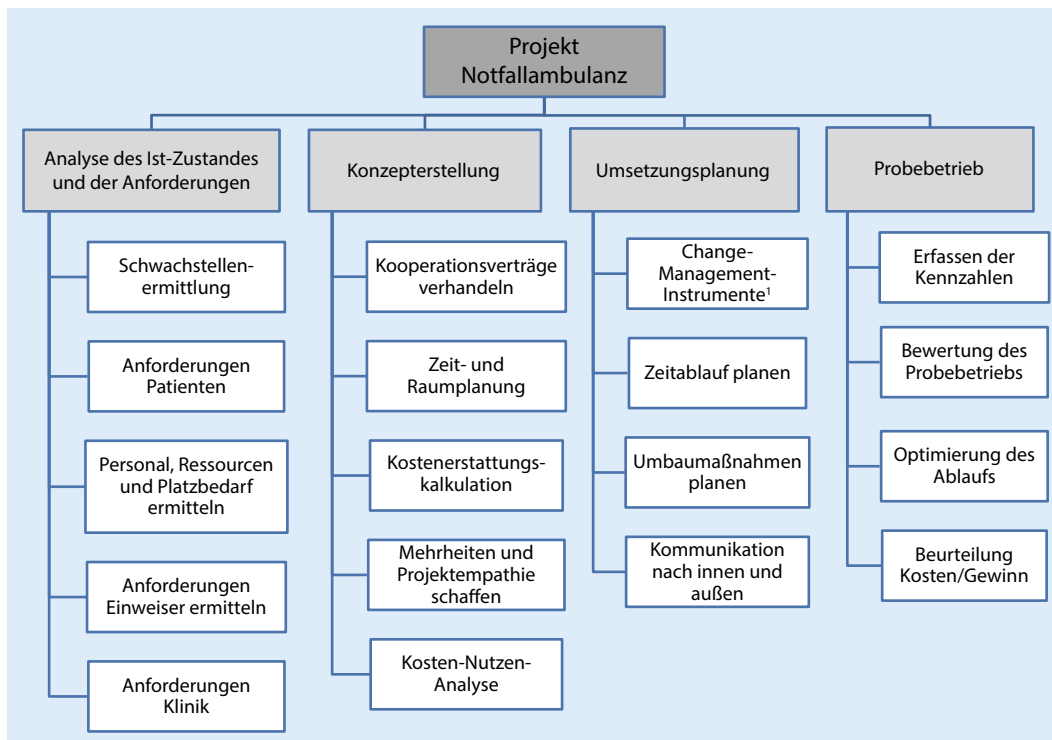


Abb. 2 ◀ Beispiel eines Projektstrukturplans für ein Krankenhausprojekt. „Change-Management“-Instrumente: Mit Methoden des „Change Management“, die ausführlich in unserem Buch „High performance im Krankenhausmanagement: Die 10 wichtigsten Schritte für eine erfolgreiche Klinik“ erläutert sind, werden Änderungsprozesse systematisch initiiert und implementiert.

Die Mitarbeiter sind dem Projekt in Vollzeit oder zu einem definierten Prozentsatz zugeordnet. Ein Team sollte über eine entsprechende Expertise im Gesundheitsdienstbereich verfügen.

Im Rahmen des Projektmanagements ist die Planung eine der zentralen Aufgaben. Hierbei sind verschiedene Aktivitäten zu unterscheiden (▣ Tab. 2).

Ein Projekt ist ein komplexes Vorhaben. Die Strukturierung dient in erster Linie dem Aufbrechen der Komplexität und der Herstellung von Transparenz. Dargestellt wird die Strukturplanung im *Projektstrukturplan* (PSP). Der PSP dokumentiert alle Aktivitäten, macht aber keine Aussage zum zeitlichen Ablauf. Sein besonderer Wert liegt darin, dass er alle zum Erreichen des Projektziels notwendigen Aktivitäten aufzeigt. Der fertige PSP bildet die vollständige und strukturierte Gliederung des Projekts ab. In ▣ Abb. 2 ist ein Beispiel zur Einrichtung einer Notfallambulanz aufgeführt.

Das Projektteam erstellt den PSP in Teamarbeit. Wichtigstes Ziel ist die Vollständigkeit aller Aktivitäten.

Der PSP sollte so weit detailliert werden, bis jeder Aktivität der untersten Ebene (Arbeitspaket) genau ein Verantwortlicher zugeordnet werden kann.

Weiterhin ist der Detaillierungsgrad so zu wählen, dass eine zuverlässige Schätzung der Kosten und Dauer der Arbeitspakete möglich ist.

» Die Aktivitäten sind klar voneinander abzugrenzen und Überschneidungen zu vermeiden

Zur laufenden Kontrolle des Projektfortschritts sollten verschiedene Zeitpunkte im Projekt festgelegt werden, zu denen bestimmte Hauptvorgänge abgeschlossen sein müssen. Zur Beurteilung des Entwicklungsfortschritts werden Meilensteine definiert. Ein detaillierter PSP ist eine geeignete Grundlage für die Kostenschätzung (z. B. welche Einsatzmittel werden in welcher Menge zur Bearbeitung der einzelnen Arbeitspakete benötigt).

Wichtigster und schwierigster Unterpunkt bei der Einsatzmittelbedarfsplanung ist die Aufwandsermittlung. Die Einsatzmittelbedarfsplanung bildet die Grundlage für die Kostenplanung und damit auch für das Controlling. Fehler bei der Aufwandsschätzung bestehen in beinahe jedem Projekt. Teilweise werden Schätzfehler unterstellt, wenn eine Ver-

änderung der Rahmenbedingungen für einen erhöhten Aufwand verantwortlich ist. Allerdings liegen Schätzungenauigkeiten in der Natur der Sache. Projekte sind komplexe Vorhaben mit anfangs unklaren Vorstellungen, auf welchen Wegen das Ziel erreicht werden kann. Erste Schätzungen sind somit höchst unsicher.

Im Rahmen der Planung werden die Aktivitäten mittels Netzplantechniken in die richtige Reihenfolge gebracht. Ein solches Diagramm (auch *Gantt-Diagramm* genannt) dokumentiert gut die verschiedenen Verknüpfungen zwischen den Teilaktivitäten ▣ Abb. 3. zeigt Teile des Gantt-Diagramms zum Projektstrukturplan für das Beispielprojekt „Einrichten einer Notfallambulanz“.

Prinzipiell lässt sich die Planung mithilfe der drei wichtigsten Planungselemente optimieren: Personal, Termine und Kosten. Das Hauptinteresse bei der Optimierung eines Projektplans liegt in der Regel bei den benötigten Ressourcen.

Die Personalverfügbarkeit bildet die voraussichtliche Kapazität ab, mit der Personal für das Projekt zur Verfügung steht. Der Personalbedarf ergibt sich aus der bisherigen Planung und die zeitliche Lage aus der Terminplanung. Aus der Ge-

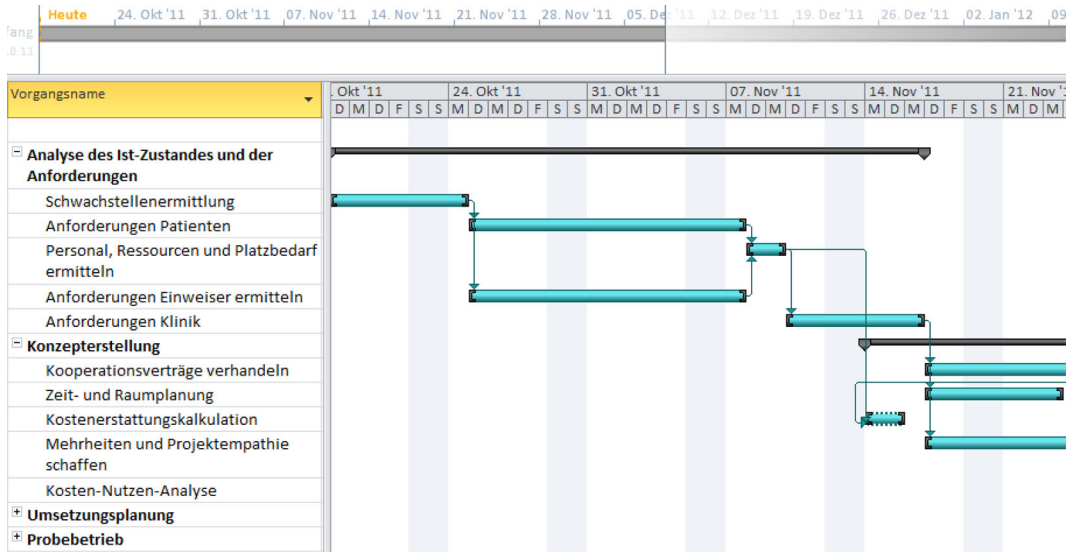


Abb. 3 ◀ Gantt-Diagramm

genüberstellung von Verfügbarkeit und Bedarf geht hervor, inwieweit der geplante Aufwand in der dafür vorgesehenen Zeit erbracht werden kann. Übersteigt der Bedarf im betrachteten Zeitraum die Verfügbarkeit, so ist die Planung nicht realisierbar und muss verbessert werden. Prinzipiell gibt es hierfür zwei Möglichkeiten.

- Man erhöht die Verfügbarkeit, indem zusätzliches Personal zum Einsatz kommt, z. B. durch Überstunden oder Fremdbezug. Dies wird angewendet, wenn ein Termin eingehalten werden muss.
- Man ändert die Termine und verschiebt die Aufgaben nach hinten oder vorne, weil die Verfügbarkeit nicht erhöht werden kann oder freie Pufferzeiten dies ermöglichen. So kann etwa der Personalüberhang durch das Verschieben des Arbeitspakets von der frühesten zur spätesten Zeit abgebaut werden.

Im Prinzip müssten Mediziner in ihrem Arbeitsalltag von Aufgaben freigestellt werden, um effektiv in Projekten mitarbeiten zu können. Ob Valenzen vorhanden sind, wird oftmals nicht eruiert. Damit werden viele Projekte schon von Beginn an dazu verurteilt, nicht mit den dafür notwendigen Ressourcen bearbeitet zu werden.

Eine fundierte und realistische Projektplanung ist die Basis für eine funktionierende Projektdurchführung und -

kontrolle. Sie wird wie eine Landkarte verwendet, die es erlaubt, das Abweichen vom richtigen Weg möglichst frühzeitig festzustellen. Da sich die Wirklichkeit aber nicht immer an Pläne hält, muss der Projektleiter aktiv steuern, um das Projekt plangemäß durchführen zu können. Bei drohender Planabweichung muss er bereits im Vorfeld Steuerungsmaßnahmen ergreifen, um das Projekt im Plan zu halten.

» Die Personalverfügbarkeit ist besonders im Krankenhaus ein kritischer Bereich

Der Plan-Ist-Vergleich ist vermutlich das am weitesten verbreitete Instrument der Projektsteuerung. Sein Ziel ist es, durch die Gegenüberstellung von ursprünglicher Planung (Plan) und momentaner Situation (Ist) Abweichungen transparent zu machen und deren Auswirkungen auf den weiteren Projektverlauf abzuschätzen. Wenn sich aus der Gegenüberstellung der Plan- und Ist-Daten eine Abweichung ergibt, die eine Planänderung erforderlich macht, werden die aktualisierten Plandaten Soll-Daten genannt. Man spricht dann auch von Soll-Ist-Vergleich. Der Plan-Ist-Vergleich kann für alle Steuerungsparameter (Termine, Aufwände, Kosten) durchgeführt werden.

Der Projektabschluss ist der offizielle Schlusspunkt eines Projekts. Das Projektergebnis wird vom Auftraggeber abge-

nommen. Es fällt kein weiterer Aufwand für die Erreichung des Projektziels mehr an.

Fazit für die Praxis

- Bevor Projekte realisiert werden, sollten Auftraggeber und Projektleiter sicher sein, dass durch das Projekt zusätzlicher Nutzen für die Organisationseinheit und das Gesamtunternehmen geschaffen wird.
- Die Erwartungen des Auftraggebers sind genau zu evaluieren und das Projektziel ist darauf abzustimmen.
- Wichtig ist es, einen realistischen Zeitplan für die Projektdurchführung zu erstellen, der auch zeitliche Puffer für unvorhersehbare Ereignisse einplant.
- Die wesentlichen Stakeholder sind frühzeitig in das Projekt zu involvieren. Eine solide Projektplanung ist für den Erfolg des Projekts essentiell. Beim Abweichen von initialen Zielen im Laufe des Projekts, ist mit Verzögerungen und veränderten Ressourcen zu rechnen.
- Ebenfalls ist darauf zu achten, dass Projekte nicht überladen werden, die Stakeholder und der Auftraggeber das Projekt unterstützen und der zeitliche Rahmen sowie die dafür eingeplanten Ressourcen realistisch sind.

Korrespondenzadresse



Prof. Dr. E. Weimann, M.P.H.

Faculty of Commerce,
Groote Schur Hospital und
Universität von Kapstadt
Private Bag X3, 7701 Rondebosch, Südafrika
edda.weimann@uct.ac.za



Prof. Dr. P. Weimann, PhD

Beuth Hochschule,
Fachbereich I
Luxemburger Str. 10,
13353 Berlin, Deutschland
peter.weimann@uct.ac.za

Prof. Dr. Peter Weimann ist Professor für Wirtschaftsinformatik in Berlin und Kapstadt. Seine Forschungsschwerpunkte sind der effiziente Technologieeinsatz in virtuellen Teams, medizinische Informationssysteme, Business Engineering im Krankenhaus und der Einsatz von sozialen Medien in E-Governance.

Einhaltung ethischer Richtlinien

Interessenkonflikt. E. Weimann und P. Weimann geben an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Dieser Beitrag beinhaltet keine Studien an Menschen oder Tieren.

Prof. Dr. Edda Weimann ist Professorin für Pädiatrie und Informationssysteme. Sie leitet den ersten Healthcare Innovation Hub in Afrika und ist Mitglied der Geschäftsführung der Universitätsklinik in Kapstadt. International hat sie unterschiedliche Projekte zur Effizienzerhöhung von Krankenhausprozessen durchgeführt. Aktuelle Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Technologiemanagement im Krankenhaus- und Gesundheitswesen, Innovationsmanagement, Change- und Prozessmanagement, Verbesserung von Versorgungskonzepten und Climate Change and Health.

Hier steht eine Anzeige.

