

Gut geplant ist halb gewonnen!

- Führungsorientiertes Projektmanagement in Kliniken -

Stefan Nowack

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs, besonders in der Gesundheitswirtschaft. Eine rasche und nachhaltige Anpassung unserer Einrichtungen und Unternehmen an die sich drastisch ändernden wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen sind für den Erfolg von entscheidender Bedeutung. Für unsere Mitarbeiter bedeutet dies häufig eine Situation mit Arbeitsverdichtung, Anpassung an neue Arbeitsabläufe und geänderten organisationalen Rahmenbedingungen.

DRG-Einführung, Prozessoptimierung, Organisationsentwicklung, Bauvorhaben oder auch der Ausbau der Informationsverarbeitung – all dies sind Aufgabenfelder, die mit der traditionellen, auf Routinetätigkeiten ausgelegten Struktur nicht mehr effektiv und effizient zu bewältigen sind. Komplexe, neuartige und meist interdisziplinäre Vorhaben können in der Regel nur in Projektform gezielt bearbeitet werden. Die existente Linienorganisation bietet hierfür nicht die Grundlage. Moderne Projektmanagementmethoden sind gefragt.

Jedoch muß *Projektmanagement* professionell und ambitioniert betrieben werden, da ansonsten die Risiken überwiegen. Die Gründe für das Scheitern von Projekten sind uns allen bekannt. Zu viele parallel stattfindende oder ineffektive Projekte führen zu zusätzlichen Belastungen der Mitarbeiter und senken die Motivation. Fehler wie eine unklare Auftragsvergabe zu Projektbeginn, das Ändern der Ziele im Projektverlauf, inkonsequentes Projektcontrolling oder das Einschlafen von Projekten auf Grund schlechter Terminplanung oder eines schlechten Projektcontrollings verhindern das Erreichen der gesteckten Unternehmensziele.

Erfolgreich durchgeführtes *Projektmanagement* fördert die unternehmensweite und dauerhafte Akzeptanz der erarbeiteten Veränderungen und sorgt für einen nachhaltigen Erfolg der Maßnahmen. Es ist eine Methode zur Bearbeitung komplexer, einmaliger, zeitlich begrenzter Vorhaben. Die Methode zielt auf einen effizienten Einsatz der vorhandenen Ressourcen und bedeutet einen schonenden Umgang mit den Potenzialen der Beschäftigten. Effiziente Projekte benötigen einen offiziellen Projektauftrag, Zieldefinition, einen Projektleiter, ein gut arbeitsfähiges Projektteam, Werkzeuge der Projektplanung und Projektdokumentation sowie eine offizielle Start- und Projektabschlussitzung.

Nicht zuletzt sind hierbei Transparenz, Dokumentation und Information zu erwähnen. Spätestens hier ist die Verwendung der IT unverzichtbar.

Im Folgenden gebe ich Ihnen einen Überblick über die Einführung und Verwendung der Methodik unseres IT-Instruments „ProWatch“, welches wir für das Projektmanagement in den Kreiskliniken Traunstein und Trostberg einsetzen.

Von der Idee zur Umsetzung (Not macht erfinderisch)

Als wir uns 2004 in der Klinikleitung die anstehenden Aufgaben, Projekte und Herausforderungen der kommenden Jahre vor Augen hielten, hatte es den Anschein, dass dies alles nicht zu bewältigen sei.

Die kurze Bestandsaufnahme ergab mehr als 100 anstehende Projekte, die wir kurzfristig angehen und umsetzen sollten. Vorhaben, wie

- Einführung Qualitätsmanagement und KTQ-Zertifizierung
- Kooperation und Gründung einer Managementgesellschaft mit den benachbarten Landkreiskliniken
- Outsourcing Labor
- Gründung einer IT-Servicegesellschaft
- Größere Bau- bzw. Umbaumaßnahmen
- Umsetzung der medizinischen Weiterentwicklung
- Aufbau einer Personalentwicklungsplanung
- Umsetzung des Marketingkonzeptes

waren nur einige von den identifizierten Projekte und Aufgaben.

Die Diskussion ergab, dass in der derzeitigen Organisation- und Arbeitsform die Projekte weder zeitlich noch qualitativ zu bewältigen sind. Aufgrund einer nicht ausreichenden Organisationsform wäre auch das Delegieren, Kommunizieren und Controllen nur sehr bedingt möglich gewesen.



Warum jetzt *Projektmanagement*?

An diesem Tag wurde die Idee geboren uns mit einer Methodik und einem System auszustatten, dass uns hilft die nachstehenden Sachverhalte zu beherrschen.

Der immer schneller werdende Wandel in unseren Einrichtungen verbunden mit dem aufkommenden Wettbewerbsdruck wird zu einer stetig wachsenden Zahl an Projekten führen. Der Umsetzungsgeschwindigkeit wird hierbei entscheidende Bedeutung zukommen.

Organisationsformen, in dem sich durch den permanent verstärkten interdisziplinären Charakter der Projekte die Geschäftsführung zum Flaschenhals der Realisierung und Umsetzung macht, scheitern zunehmend. Die Kompetenz, das Wissen und die Bereitschaft motivierter Mitarbeiter sind verstärkt in die Planung, Konzeption und Umsetzung zu integrieren. Das Unternehmen Krankenhaus muss für die bedarfsgerechte Transparenz und Information der Beteiligten und Betroffenen sorgen.

In diesem Kontext wurden in einer Arbeitsgruppe mit externer Unterstützung folgende notwendigen Funktionen für unser Vorhaben definiert:

Was wollten wir besser machen?



Im dem nebenstehend Schaubild sind unsere Ziele für unser *Projektmanagement* dargestellt.

Auf einige möchte ich im Einzelnen eingehen:

Klarer Auftrag

Der Weg vom Projektauftrag zur Projektplanung ist bestimmend für den gesamten Projektverlauf. Wer kennt nicht die Formulierungen „da sollte man was tun etc“, die dann eventuell Mitarbeiter zu vollkommen ungewollten und unabgestimmten Handeln bewegt.

Wie oft sind sie schon mit der Aussage „das habe ich dort, da und dann gesagt“ konfrontiert worden, wenn Projekte schlecht oder gar nicht gemacht wurden. Und wie oft gibt es dann Schuldzuweisungen, die das Unternehmensklima nachhaltig beeinflussen.

Alleine die klare Formulierung eines Projektauftrages und die strukturierte Projektplanung führen schon zu deutlichen Optimierungen. Sinnlose Projekte werden damit reduziert, Doppelprojekte verhindert, Projekte, die nicht mit dem Leitbild vereinbar sind, gar nicht erst zugelassen. Das Unternehmen Krankenhaus lernt geplant und strukturiert in Projekten zu arbeiten.

Der Projektauftrag, den die Geschäftsleitung an die Projektgruppe vergibt, ist in der Regel relativ offen gefasst.

Er beinhaltet eine Formulierung des groben Projektrahmens:

- Projektinhalt
- Grobziel des Projektes
- Erste Angaben zum Projektumfang

Die genaueren Vorstellungen zu Ressourcen, Erfolgskriterien und Risikofaktoren werden erst im Rahmen einer Projektdefinition durch die Projektgruppe konkretisiert.

Ein in der Praxis immer wieder auftauchendes Problem ist das Ändern des Projektauftrages im Verlauf eines Projektes. In einigen Fällen ist dies auf Grund von sich plötzlich ändernden Rahmenbedingungen nicht zu umgehen, häufig aber hat sich ein Auftrag unbemerkt „verselbständigt“ und diverse Änderungen durchlaufen. Generell gilt deshalb: Keine Änderungen im Projektauftrag ohne offizielle Abstimmung mit dem Projektverantwortlichen. Dieser überprüft die Folgen der gewünschten Änderungen für den Projektendtermin und die Projektkosten.

Projektziele

Mit dem Ziel wird beschrieben, was (Ergebnis gemäß Anforderungsprofil) bis wann (Termin) und womit (Ressourcen) erreicht werden soll. Alles Handeln im Projekt ergibt sich aus den Zielformulierungen. Ziele dienen als Richtschnur und Maßstab. Das Projektziel erläutert möglichst detailliert das Projektergebnis und beziffert die Projektkosten. Klare und verbindliche Zielformulierungen sind eine wichtige Voraussetzung für eine effiziente Projektplanung. Die Ziele orientieren sich an den Handlungsvorgaben für unsere Kliniken. Dieser Bereich ist mir so wichtig, dass ich darauf noch im Besonderen eingehen werde.

Folgende Eigenschaften benötigen die Ziele

- konkret und jederzeit nachlesbar
- eindeutig und klar formuliert, beinhalten Aussagen zum Zielinhalt, Zielausmaß und der Zeit
- sind widerspruchsfrei und werden von Dritten sofort verstanden
- die Ziele passen untereinander wie auch mit den Unternehmenszielen zusammen
- sind keine Beschreibung eines negativen oder fehlerhaften Ausgangszustandes
- beschreiben den gewünschten positiven Zustand am Ende des Projekts

- geben keine Lösungswege vor

Vermarktbarkeit/Übertragbarkeit

Die Kliniken in unserer Region erkennen zunehmend die Vorteile der Kooperation in allen Geschäftsfeldern. Uns war es daher wichtig ein System zu schaffen, welches ermöglicht Projekte in andere Kliniken zu transportieren und ggf. gemeinsam umzusetzen. Außerdem wollten wir das Rad nicht immer wieder neu erfinden, sondern erfolgreich bearbeitete Projekte übertragen. Damit war definiert ein IT-gestütztes, internetbasiertes und rollenorientiertes System zu schaffen, das auf Basis fester Strukturen verwendet werden kann.

Einfache Bedienung und Handhabung

Da nach unseren Vorstellungen alle Mitarbeiter mit Leitungsfunktion (egal ob Linie oder Projekt) sowie alle Mitarbeiter der Projektgruppen Projekte nach einem einheitlichem System bearbeiten sollten, musste das einzusetzende IT-System einfachst zu bedienen sein. Es ging nicht darum komplizierte Projektabläufe zu gestalten (daher wurde schnell klar dass Systeme wie z.B. Microsoft für uns nicht geeignet waren) sondern ein einfaches **führungsorientiertes** System zu schaffen, das in kürzester Zeit im Hause eingeführt werden konnte.

Mit der Einführung des Systems musste die Schulung im *Projektmanagement* einhergehen.

Permanente Information der Betroffenen und Beteiligten, Rollenorientierung

Eines unserer immer wiederkehrenden Probleme war die ereignisorientierte, aktuelle Information aller Beteiligten und Betroffenen über Projekte, Projektfortschritte und Ergebnisse. Neben Unstimmigkeiten und Missverständnissen hatte dies auch Fehlentscheidungen und Fehlhandlungen zur Folge. Heute wird mit dem Projekt definiert, wer bei welchem Ereignis in welcher Form informiert werden muss. Jeder Mitarbeiter hat Zugriff auf die Projekte an denen er beteiligt ist oder von denen er betroffen ist. Er wird in der Regel über E-Mail automatisch informiert. Darüber hinaus erhält er regelmäßig einen automatisiert erstellten Bericht über diese Projekte.

Dokumentation

Bisweilen reicht in der Bearbeitung von Projekten das Fehlen eines Dokumentes, um Entscheidungen zu verhindern oder falsch werden zu lassen. Deshalb war unsere Forderung, dass alle Dokumente zu einem Projekt hinterlegt und archiviert werden und wie alle anderen Projektinhalte von jedem Ort der Welt über das Internet abrufbar machen lassen.

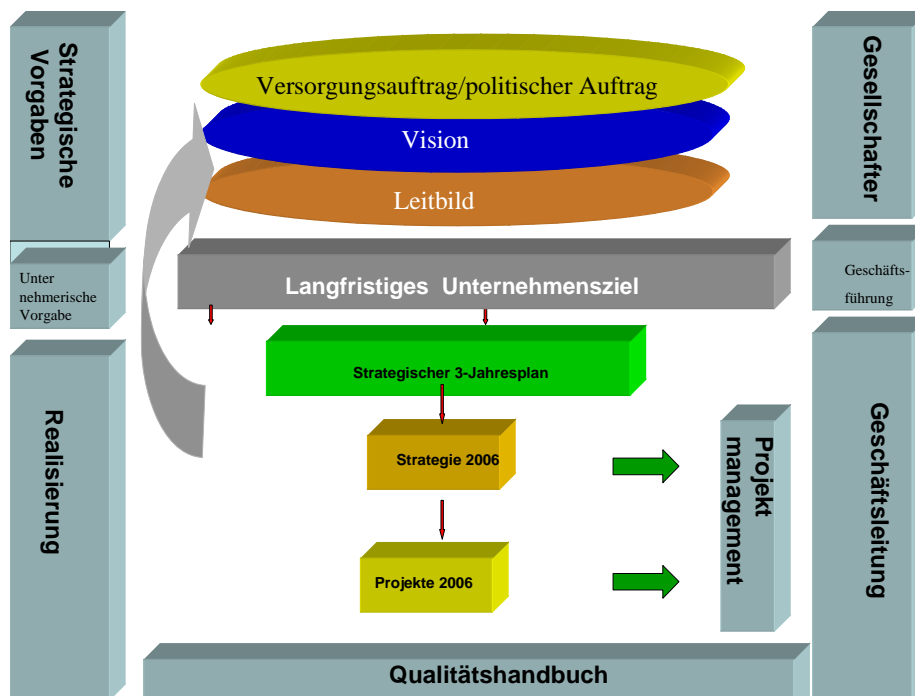
Strukturierter Projektabschluss

Abgeschlossene Projekte müssen normiert besprochen werden. Es ist zu klären, ob die Ziele erreicht sind, die Annahmen richtig waren, (Zeit, Kosten) ob eventuell Folgeaktivitäten oder Projekte erforderlich sind. Es ist von Bedeutung mit der Projektgruppe zu besprechen was gut und was schlecht war. Das Fehlen eines Projektabschlusses würde Mitarbeiter demotivieren und Verhindern, dass man aus den Erkenntnissen lernt.

Welche Ziele haben wir damit erreicht?

Orientierung an Handlungsgrundlagen

In unseren Kliniken mit 1800 Mitarbeitern an zwei Standorten sind eine Vielzahl mit verschiedensten Projekten betraut. Die interdisziplinäre Zusammensetzung und die Unterschiedlichkeit der Projekte erfordern klare Handlungsvorgaben. Jeder Mitarbeiter muss wissen, (nicht nur in der Projektarbeit, sondern in allen Feldern seines Tuns) nach welchen Handlungsgrundlagen er sein Tun auszurichten hat. Diese müssen nachhaltig und permanent kommuniziert werden. Mit diesen Handlungsgrundlagen hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit innovativ und konstruktiv an der Erreichung der Unternehmensziele im Sinne des Leitbildes, der Vision und in unserem Falle des politischen Auftrages mitzuwirken. Nebenstehende Handlungsgrundlagen sind in unseren Kliniken die kommunizierte Basis für unser Tun.



Konkrete Zielvorgaben

Sämtliche (hoffe ich) Projekte in unseren Kliniken haben heute einen klaren Auftrag und klare Ziele. Alle Projekte sind nach den Kriterien unseres Leitbildes zuordenbar und auswertbar. In jedem Projekt ist klar definiert was, wir wann, mit wem und mit welchem Aufwand erreichen wollen. Verantwortlichkeiten sind geklärt, Entscheidungsprozesse definiert.

Transparenz

Standardisierte Dokumentation und standardisierte, automatisierte Kommunikation ist in allen Projekten gewährleistet. Projektrisiken sind formuliert und dadurch besser beherrschbar. Projektkosten sind geplant und zugeordnet. Der Erfolg von Projekten wird geprüft und kommuniziert.

Das IT-gestützte Projektmanagementsystem ProWatch

Umfragen sagen, dass in den meisten Unternehmen größere Projekte häufig Projektabbrüche oder wesentliche Zeit- und Budgetüberschreitungen erleiden bzw. die Endresultate hinter den Erwartungen zurückbleiben: 40% der Projekte werden nie abgeschlossen, während von denjenigen Projekten, die tatsächlich durchgeführt werden, rund 70% die Erwartungen in Bezug auf Leistung, Zeitrahmen oder Budget nicht erfüllen.

In unseren Kliniken ist mittlerweile die Summe parallel laufender Projekte eine große Herausforderung. Ohne IT-Unterstützung ist die Handhabung nicht mehr möglich.

Aus den vorstehend genannten Leistungsanforderungen, die wir gemeinsam mit der uhb-consulting AG entwickelten und in einem Pflichtenheft zusammenfassten hat das Beratungsunternehmen das Softwareprogramm „ProWatch“ entwickelt und in unseren Kliniken eingeführt. Software zu beschaffen und zu implementieren sowie Software in die betrieblichen Prozesse zu integrieren und die Mitarbeiter entsprechend auszubilden sind aber zwei unterschiedliche Aufgabenkomplexe. Daher werde ich in diesem Abschnitt die Funktionalität, die in unseren Kliniken verwendet wird kurz beschreiben. Im nächsten Abschnitt beschreibe ich den Einführungsprozess von ProWatch.

Die Funktionalität des Projektmanagementsystems ProWatch

ProWatch ist ein führungsorientiertes Instrument mit den Schwerpunkten Transparenz und Steuerung. Im Folgenden möchte ich aus den vielen Möglichkeiten, die ProWatch bietet, einige kurz beschreiben und deutlich machen, welche positive Wirkung eine solche Arbeitsweise auf unser Unternehmen Krankenhaus hat.

Projektbeschreibung

Basis für die Projektarbeit ist ein klarer Projektauftrag. (siehe Abbildung 1, Beispiel Projekt Befragung der einweisenden Ärzte).

Projektleiter	Acinn, Katharina		Version	0.08
Verantwortlicher	Bedekind, Josef		Status	
Beschreibung	<p>In den Kreiskliniken Traunstein-Trostberg GmbH soll eine Befragung der niedergelassenen Ärzte in Form einer Vollbefragung durchgeführt werden.</p> <p>Hiermit soll die Zufriedenheit der niedergelassenen und der Klinikärzte gemessen werden. Nur das Kennen der Anforderungen und Erwartungen, das niedergelassene Ärzte an die von ihnen favorisierte Klinik stellen, ermöglicht zielgerichtetes Handeln.</p> <p>Folgende Themenbereiche werden in die Befragung einbezogen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einschätzung des Einweisers bezüglich medizinischer Qualität • Zufriedenheit des Einweisers mit der Krankenhausorganisation • Zufriedenheit des Einweisers mit <ul style="list-style-type: none"> ○ Kooperativität ○ Informationspolitik ○ Kundenbetreuung (Patient) durch die Klinik • Einweisungsverhalten des Einweisers generell (weitere Einweisungsorte) • Verbesserungsvorschläge durch den Einweiser • Zufriedenheit der Klinikärzte mit dem Einweiserverhalten bezüglich <ul style="list-style-type: none"> ○ Kooperativität ○ Informationspolitik ○ Vorbereitung des Patienten ○ Indikationsstellung für die Einweisung ○ Patientenauswahl • Evaluation möglicher Maßnahmen (Online-Anbindung, Newsletter, Veranstaltungen etc.) <p>Die Erfassung und Auswertung erfolgt zur Wahrung der Anonymität extern. Nach Erfassung der Fragebögen werden diese durch das externe Unternehmen vernichtet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bindung der niedergelassenen Ärzte an das Krankenhaus • Kriterien, die den Einweisern bei der Auswahl eines Krankenhauses wichtig sind, zu erfassen • Abläufe zwischen Krankenhaus und niedergelassenen Ärzten analysieren, um die patientenorientierte Versorgung zu verbessern. • Geplante Maßnahmen bereits im Vorfeld zu evaluieren, um deren Nützlichkeit besser einschätzen zu können. <p>Nach Abschluß und Auswertung der Fragebögen durch das externe Unternehmen, ist ein Folgeprojekt zum Treffen der relevanten Maßnahmen zu generieren.</p>			
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Beteiligung der einweisenden Ärzte durch Verkennen der verbesserungsmöglichkeiten • Falsche Einschätzung der Wichtigkeit zufriedener Einweiser 			
Sonstige Vorgaben	<ul style="list-style-type: none"> • externe Vergabe • Wahrung datenschutzrechtlicher Bestimmungen • Erhöhung der beteiligung durch Anonymität 			

Abbildung 1: Projektbeschreibung in ProWatch

Der Projektauftrag beinhaltet nicht nur die umfassende Darstellung des Projektes, die Benennung eines Projektleiters und des Projektteams, sondern beschreibt auch Risiken, weitergehende Vorgaben und vor allem die Ziele eines Projektes.

Ziele		
Nr	Ziel	strategisch
1.	Bindung der einweisenden Ärzte an das Krankenhaus	<ul style="list-style-type: none"> • medizinische Versorgung • Standortsicherung
2.	Steigerung der Fallzahlen	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzen
3.	Optimierung der Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativ • Prozessqualität

Abbildung 2.1: Zielbeschreibung in ProWatch

Zweiter wesentlicher Teil umfasst die Beschreibung der Kommunikationsstruktur im Projekt (siehe Abbildung 3). In ihr werden alle zu informierenden Personen benannt, sowie die Kommunikationswege definiert. Tritt ein vordefiniertes Ereignis ein, so werden die Personen automatisch über ProWatch entsprechend informiert.

Informationsverteilung				
Benutzer	Komm.-Weg	Komm.-Adresse	AG	Informationstyp
Acinn, Katharina	✉ E-Mail	acinn.katharina@uhb-consulting.de		<ul style="list-style-type: none"> • Projektversiegelung & Projektabschluss • Projektbericht
Andernach, Wolfgang	✉ WiMa-Mail			<ul style="list-style-type: none"> • Projektversiegelung & Projektabschluss • Statusveränderung eines Meilensteines • Terminüberschreitung eines Meilensteines • nur Projekteinsicht • Projektbericht
Bedekind, Josef	✉ E-Mail	bedekind@uhb-consulting.de		<ul style="list-style-type: none"> • Projektversiegelung & Projektabschluss • Projektbericht
Günter, Mariel	✉ E-Mail	mariel.guenter@uhb-consulting.de		<ul style="list-style-type: none"> • Statusveränderung eines Meilensteines • Terminüberschreitung eines Meilensteines • Projektbericht
Schachtl, Fred	✉ E-Mail	fred.schachtl@uhb-consulting.de		<ul style="list-style-type: none"> • nur Projekteinsicht

Abbildung 3: Kommunikationsstruktur des Projektes

Zur Projektbeschreibung gehören auch die zum Projekt erzeugten Dokumente, wie Protokolle, Zeitpläne, Konzeptpapiere sowie der Abschlussbericht und auch der das Projekt betreffender email-Verkehr. Sie können jedem Projekt direkt zugeordnet werden und sind somit für alle Beteiligten entsprechend ihrer Autorisation jederzeit abrufbar (siehe Abbildung 4, Beispiel Projekt Ärztebefragung).

Dokument				
Dokument	Benutzer	Datum	Größe	
DOC	1. Anschreiben nach Befragung	Werner Unterhaslberger	30.10.2004	20 kB
PDF	Fachliche Beurteilung Trostberg	Stephan Essmeyer	07.12.2004	386 kB
PDF	Kommunikation und Kooperation Trostberg	Stephan Essmeyer	07.12.2004	842 kB
ZIP	Zusammenfassung der Ergebnisse Traunstein	Stephan Essmeyer	27.01.2005	143 kB
PDF	Beurteilung von Angeboten durch das Krankenhaus	Stephan Essmeyer	07.12.2004	301 kB
PDF	Kriterien für die Auswahl eines Krankenhauses	Stephan Essmeyer	07.12.2004	344 kB
PPT	Präsentation Traunstein vom 25. 1. 2005	Stephan Essmeyer	27.01.2005	196 kB
PPT	Präsentation Trostberg vom 1. 2. 2005	Stephan Essmeyer	16.02.2005	167 kB
PDF	Zustimmung Aktenvernichtung 25.4.2005	Schachtl, Fred	28.04.2005	19 kB
PPT	Präsentation ärztlicher Kreisverband	Bedekind, Josef	24.11.2005	248 kB
PPT	Einweiserbefragung_Vorstellung_20050413	Bedekind, Josef	24.11.2005	116 kB

E-Mails	
Betreff	Datum
Ergebnis der internen Besprechung	07.12.2004

Gruppen
Auswertungsgruppen
• Qualität und Innovation » KTQ » 1 Patientenorientierung
• Transparenz und Kommunikation » Niedergelassene Ärzte
• Wirtschaftlichkeit und ökologische Verantwortung » Erlöse
• Optimierung durch Kooperation » Niedergelassene Ärzte

verwandte Projekte				
Meilensteine				
Status	Meilenstein	Verantwortlicher	Termin	Detail
	Projektabschluss	Bedekind, Josef	20.04.2004	
	Projekt Anlage	Schachtl, Fred	15.06.2004	
	Projekt Freigabe	Bedekind, Josef	15.06.2004	
	Verabschiedung Fragebögen	Bedekind, Josef	15.06.2004	
	Durchführung der Befragung	Grimm, Christina	30.09.2004	
	Information der Klinikleitung	Hautner, Jens	15.12.2004	
	Information weiterer Einrichtungen	Hautner, Jens	15.12.2004	
	Präsentation vor Versammlung des ärztlichen KV	Hautner, Jens	13.04.2005	
	Abschlussbericht	Acinn, Katharina	13.04.2005	

Abbildung 4: Liste der Projektdokumente, Gruppen und Meilensteine

Projekte sind häufig Elemente einer größeren Aufgabe und können dementsprechend in übergeordneten Strukturen zusammengefasst, gruppiert und ausgewertet werden.

Für jedes Projekt werden Meilensteine definiert (siehe Abbildung 4), deren Erreichen oder Verschieben Aufschluss über den Projektfortschritt geben. Ein automatisiertes, abgestuftes

Meldesystem ermöglicht jedem Beteiligten frühzeitig auf nahende Termine ggf. zu reagieren. Hierdurch werden Krisensitzungen häufig unnötig, weil die Beteiligten noch vor Eintreten der Krise entsprechend agieren können.

Projektberichte

Gemäß der hinterlegten Kommunikationsstruktur eines Projektes, erhalten alle Projektbeteiligten regelmäßig automatisierte Projektberichte (siehe Abbildung 5), die sie über den Stand, sowie über kritische Pfade ihrer Projekte informieren.

Projekte, in denen Sie an der Projektkommunikation beteiligt sind

Für Sie liegen zur Zeit keine weiteren Informationen vor.

Ihre noch nicht erledigten Meilensteine

- PRO-V-2.0 Neue Funktionen für neues ProWatch-Release 2.0**
Projektleiter: Fred Schachtl [fred.schachtl@uhb-consulting.de]
31.08.2005 Neue Funktion für Projektverantwortlichen
- PRO-S-001 Sicherstellung der Erreichbarkeit ProWatch**
Projektleiter: Fred Schachtl [fred.schachtl@uhb-consulting.de]
03.10.2005 Maßnahmenplan
- PRO-S-001 Sicherstellung der Erreichbarkeit ProWatch**
Projektleiter: Fred Schachtl [fred.schachtl@uhb-consulting.de]
04.10.2005 Abschlußbericht
- PRO-S-001 Sicherstellung der Erreichbarkeit ProWatch**
Projektleiter: Fred Schachtl [fred.schachtl@uhb-consulting.de]
04.10.2005 Umsetzung der Maßnahmen
- PRO-I-0001 Installation Prowatch Synlab**
Projektleiter: Fred Schachtl [fred.schachtl@uhb-consulting.de]
11.10.2005 Abschlußbericht
- DEV-008 WiMa: HelpDesk umbauen**
Projektleiter: Manuel Schott [ms@uhb-consulting.de]
01.11.2005 Qualitätssicherung
- IT-HAC-004 Sicherungskonzept ProWatch**
Projektleiter: Michael Mössler [michael.moessler@uhb-consulting.de]
01.11.2005 Konfiguration NAS Box für DMZ Betrieb

Abbildung 5: Statusreport aus ProWatch

Projektmonitor

Jedem Benutzer steht eine individualisierte Oberfläche zur Verfügung, über die er in ProWatch navigieren kann (siehe Abbildung 6). Sie listet ihm seine Aufgaben und informiert ihn über ein von Verkehrsampeln abgeleitetes Symbolschema über den Status seiner jeweiligen Aufgaben.

The screenshot shows the 'ProWatch - Monitor' interface for 'Kreiskliniken Traunstein/Trostberg'. The user is logged in as 'Herr Werner Jantenhaaßberger'. The main content area is titled 'ProWatch - Monitor' and has tabs for 'Neues Projekt', 'Projekt wählen', and 'Mitarbeiteransicht'. The 'Mitarbeiteransicht' tab is active, showing a list of milestones and tasks. The milestones are listed in a table with columns for 'Datum' and 'Meilenstein'. The tasks are listed in a table with columns for 'Aufgabe' and 'Im Projekt'. The tasks are categorized into 'Projektverantwortlicher im Projekt' and 'Projektleiter im Projekt'. The status of each task is indicated by a traffic light icon (red, yellow, or green).

Datum	Meilenstein
30.11.2004	Ausgabe des Plan Alarmierungsstufen Notfall
15.12.2004	Anforderungsprofil Berichtswesen Ärztlicher Dienst
15.12.2004	Information der Klinikleitung
13.04.2005	Entwicklung eines Maßnahmenplan
20.04.2005	Abschlußbericht
30.09.2005	Durchführung Befragung
30.09.2005	Projektschließung
10.10.2005	Abschluß Projektbeschreibung
10.10.2005	Definition Projektleiter
15.10.2005	Freigabe der Projektbeschreibung
15.12.2005	Projektabschluss
20.01.2006	Status quo der Ethik-Kommission
15.03.2006	Projektabschluss
15.08.2006	Projektabschluss
13.04.2007	Projektabschluss

Aufgabe	Im Projekt
Zusammenarbeit niedergelassene Ärzte	
Einweisende Ärzte Befragung	
Einweisende Ärzte Befragung 2006	
Patientenbrief	
Konfliktmanagement	
Anamnestabogen	
Verhalten bei Behandlungsverweigerung	
Umgang mit fehlerhaften Leistungen, Behandlungsfeh	
Abteilungskonferenzen	
Katastrophen-Notfallmanagement Klinikum TS	

Abbildung 6: Projektmonitor

Die zweite Hälfte des Bildschirms informiert den Anwender über den Gesamtstatus aller Projekte, die zu seinem Aufgabenbereich gehören.

Projektabschluss

Zum Abschluss und zur Bewertung eines Projektes existiert eine Projekt-Abschluss Funktion (siehe Abbildung 7). In einem speziellen Dialog können Angaben zur Einhaltung des Budgets, sowie zur Bewertung des Gesamtprojektes eingetragen werden. Im Weiteren wird jedes Ziel auf Erreichung geprüft. Gegebenenfalls können Folgeprojekte oder Überprüfungsszenarien terminiert und definiert werden.

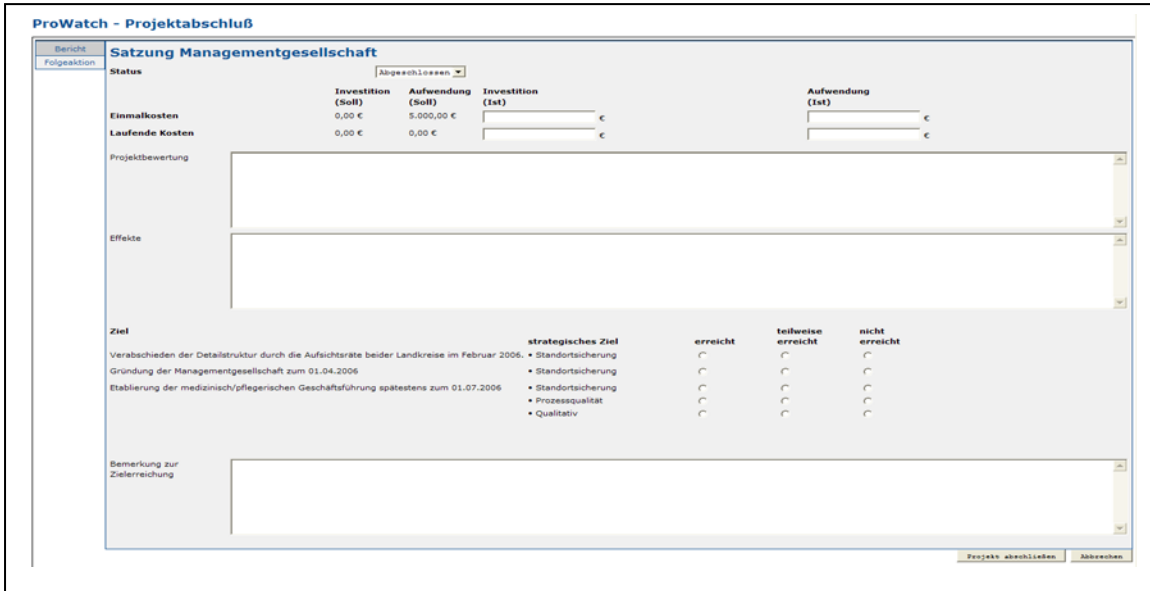


Abbildung 7: Projektabschluss - Funktion

Die Daten aus diesem Dialog führen dann einerseits zur Erweiterung und Aktualisierung der bestehenden Projektbeschreibung, sowie zum Abschluss des jeweiligen Projektes. Ein Beispiel für den Projektbericht eines abgeschlossenen Projektes zeigt Abbildung 8. Augenfalliges Merkmal ist insbesondere die Symbolik betreffend den Grad der Zielerreichung.

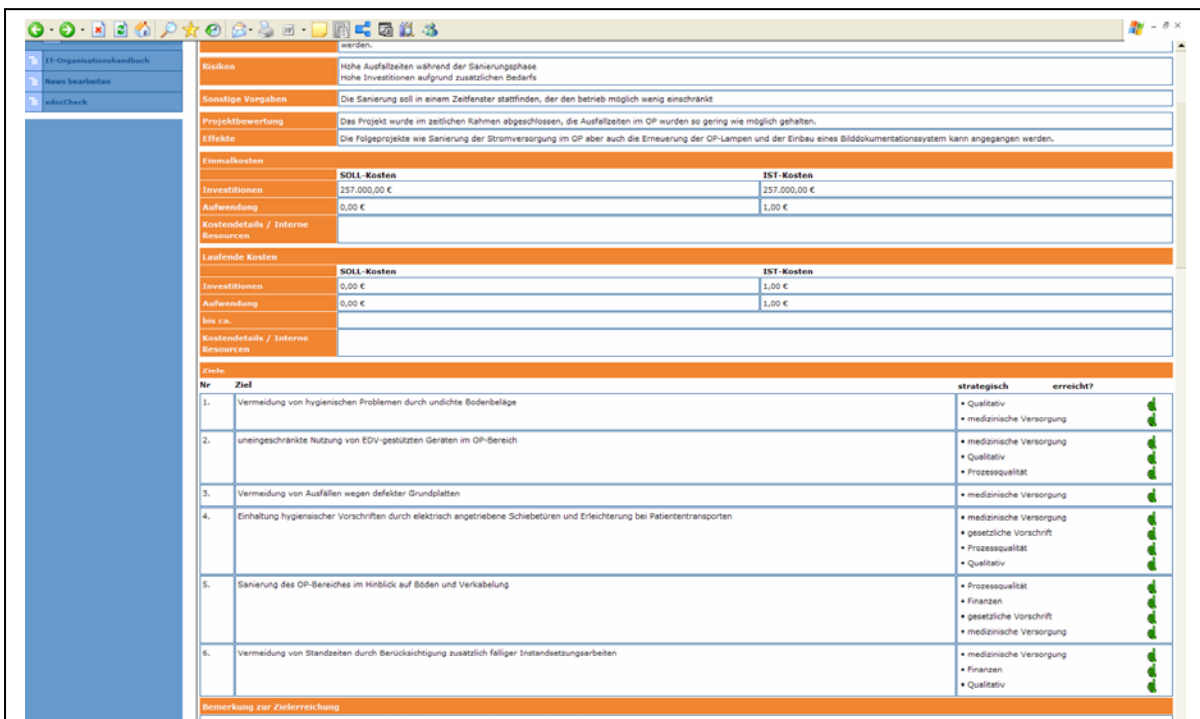


Abbildung 8: Projektbericht für ein abgeschlossenes Projekt

Besondere Funktionen

Es bestehen umfangreiche Auswertungsmöglichkeiten über die angelegten Projekte. Auswertungen über Kosten und Investitionen, Leitbildorientierte Darstellung der Projekte sowie Auslastungsplanungen sind nur Beispiele dafür.

Die Ampelsteuerung gibt unverzüglich Auskunft über Projektstatus, der Mitarbeitermonitor ermöglicht zielgerichtete Gespräche mit den Projektbeteiligten.

Aus jedem Projekt können automatisch Outlook_Mails generiert werden, eingehende Mails können den Projekten zur vollständigen Projektdokumentation zugeordnet werden.

Zum Abschluss noch ein Wort zur Technologie von ProWatch, die sich als besonders vorteilhaft erwies. Aufgrund der HTML-Programmierung kann jedes Projekt über einen internetfähigen Arbeitsplatz eingesehen oder bearbeitet werden.

ProWatch befreit uns von lästigen Routineaufgaben, ist zentrales Informationsmedium für unsere Projektarbeit und informiert die beteiligten Mitarbeiter sowie die Geschäftsführung über Abweichungen vom geplanten Projektablauf. Projekte werden dadurch steuer- und kalkulierbar und sowohl Erfolge aber auch Planungsfehler werden wesentlich transparenter dargestellt.

Die Einführung des Projektmanagementsystems

Unser Ziel war sämtliche Mitarbeiter mit Leitungsfunktion (sowohl im medizinisch-pflegerischen als auch im administrativen Bereich), alle an Projekten beteiligten Mitarbeitern sowie alle Mitarbeiter der KTQ-Steuerungsgruppe innerhalb kurzer Zeit an die „Denkweise Projektmanagement“ sowie an das Verfahren ProWatch heranzuführen. Voraussetzung für den Erfolg war die Akzeptanz in der obersten Führungsebene.

Chefsache Projektmanagement

Zunächst wurde dem Führungstab veranschaulicht, welche Möglichkeiten sich durch den effizienten Einsatz eines Projektsteuerungstools ergeben. Dazu wurden die Mitglieder der Führungsebene zu Vorträgen über allgemeines Projektmanagement eingeladen, die in einer Präsentation von ProWatch mündeten.

Die anfänglichen Bedenken („wieder was Neues“) wurden rasch ausgeräumt. Schnell erkannten die Chefarzte, Pflegedienstleitungen und Abteilungsleiter, dass die hier vorgestellte Projektarbeit an sich nichts „Neues“ darstellte. Im Gegenteil, Projekte wurden auch bisher in großer Zahl durchgeführt. Was jedoch bislang fehlte, war eine für alle Mitarbeiter zu erkennende Einheitlichkeit in der Abwicklung der Projekte sowie die Transparenz für alle Projektbeteiligten, die nun durch ein einheitliches System gegeben war.

Dass durch ProWatch ein schneller Überblick über laufende und auch abgeschlossene Projekte sowie die effizientere Planung von Besprechungen mit einzelnen Mitarbeitern im Zusammenhang mit den Projekten möglich war, konnte man sich schnell vergegenwärtigen. Aufgrund der intuitiven Bedienung und der daraus resultierenden leichten Erlernbarkeit konnte bald an eine Einbindung weiterer Mitarbeiter gedacht werden. Besonders begrüßt wurde die automatisierte Information.

Projektarbeit „für alle“

In zweistündigen Schulungen wurden nun Mitarbeiter der einzelnen Bereiche in die Arbeit mit ProWatch integriert, wobei jeder einzelne am Ende der Schulung in der Lage war, nicht nur

Teilbereiche eines Projekts abzuarbeiten (Erledigung von Meilensteinen oder zugehörigen Aufgaben), sondern Projekte zu definieren, bzw. aktive Projekte in ProWatch abzubilden.

Informationen, theoretische Erläuterungen wurden im Intranet hinterlegt. Über die Mitarbeiterzeitschrift wurde die ganze Belegschaft über die Einführung informiert.

ProWatch als Selbstläufer

Dies beobachtend wurden immer mehr Mitarbeiter unserer beiden Häuser auf ProWatch aufmerksam. Dies hatte zur Folge, dass die Anmeldung zu ProWatch-Schulung nicht mehr nur aufgrund des bestehenden Angebotes oder der Einladungen zur Schulung, sondern vielmehr aufgrund des Wunsches „mitzumachen“ erfolgten.

Durch die Etablierung eines Train-the-trainer-Schulungskonzeptes (wichtig auch für neue Mitarbeiter) und der Etablierung eines Systemverantwortlichen sind wir heute in der Lage mit relativ geringem Aufwand Mitarbeiter selbst zu schulen und in den „ersten Projekten“ zu unterstützen.

Von der auf diesem Weg erreichten schnellen Verbreitung des Projektsteuerungs- und Projektüberwachungstools ProWatch und der damit verbundenen konstruktiven Projektarbeit profitieren sowohl die Krankenhausleitung als auch jeder einzelne Mitarbeiter unserer beiden Häuser.

Theorie und Praxis

Die Einführung eines IT-gestützten **Projektmanagementsystems** setzt in einem Krankenhaus ein Stück Änderung oder Anpassung der Unternehmenskultur voraus. Nicht allen Mitarbeitern ist die Notwendigkeit oder der Nutzen ad hoc verständlich. Deswegen ist die Implementierung, ähnlich wie beim Aufbau des Qualitätsmanagements, absolute Führungsaufgabe. Insbesondere müssen (aber nicht nur aus Gründen der Einführung eines *Projektmanagementsystems*) folgende Unternehmenseigenschaften gefördert werden:

- Kenntnis und Einsicht in die Notwendigkeit von *Projektmanagementtools* sowie den Willen, diese konsequent und ausgewogen anzuwenden
- ausgeprägte Kommunikations- und Teamfähigkeit
- eine Kultur des Vertrauens
- Aufwand für Planung, um vorhersehbare Fehler und Schwierigkeiten zu vermeiden
- Konsequenz und Durchfordisziplin, um die in der Planung festgelegten Abläufe und Ziele im Zeitplan zu realisieren
- Transparenz des Geschehens im gesamten Verlauf, um frühzeitig Abweichungen zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu treffen

Die Definition eines Projektes wie in der Einleitung beschrieben erwies sich bereits in der Einführung als problematisch. Viele Mitarbeiter haben nach kurzer Zeit entschieden das System auch in ihren Abteilungen als Planungs- und Überwachungssystem bis hin zur Aufgabenverwaltung und zur Ressourcenplanung einzusetzen. Die Interdisziplinarität ist ja de facto auch in den Abteilungen mit ihrer spezifischen Aufgabentrennung gegeben. Durch die Tatsache, dass die Sichten auf die Projekte (oder Aufgaben) personen- und rollenorientiert ist, ist dies in „ProWatch“ unproblematisch, da es zu keiner Überfrachtung oder Intransparenz führt. Auch die Einmaligkeit eines Projektes wurde als Kriterium der Arbeit mit „ProWatch“ relativiert, da die Erinnerungsfunktion ein ausgezeichnetes Mittel ist Dinge nicht zu vergessen (Beispiele: Befragungen, Rezertifizierungen, etc.).

Resümee

Im ersten Jahr nach Einführung von ProWatch ließen sich die Erfolge sehr leicht vergleichend messen. Kurz gesagt: Nahezu alle Projekte, die mittels der Regeln des *Projektmanagements* mit „ProWatch“ durchgeführt wurden, waren erfolgreich und im Unternehmen bekannt. Bei allen anderen Projekten war dies nicht annähernd gegeben.

Generell erreicht man zwei Ziele mit der Einführung eines *Projektmanagement*ssystems:

- ein an den Unternehmenszielen (Handlungsvorgaben) orientiertes, strukturiertes Denken
- ein Planungs-, Steuerungs- Informations- und Dokumentationssystem

Ohne Ersterem wird aber der Aufbau des Systems nicht gelingen. Insofern ist das Einführungs- und Ausbildungskonzept hier von besonderer Bedeutung.

Heute ist das System flächendeckend implementiert und sowohl System als auch Werkzeug für über 200 Mitarbeiter in unseren Kliniken. 385 Projekte wurden angelegt, davon 135 bis heute erfolgreich abgeschlossen. Im Rahmen unserer erfolgreichen KTQ-Zertifizierung erwies sich ProWatch als unersetzbar. Wir sind der festen Überzeugung, dass wir mit diesem System den Aufwand für den Aufbau des Qualitätswesens, bei gesteigertem Nutzen wesentlich reduziert haben.

Wir haben heute unsere Projekte und Termine besser im Griff. Die Informationsverteilung ist automatisiert, rechtzeitig und vollständig.

2005 haben die Landräte unseres Landkreises Traunstein und des Berchtesgadener Landes eine Kooperation der Kliniken der beiden Landkreise in vielen Geschäftsfeldern beschlossen. Das *Projektmanagement* ermöglichte die kurzfristige Übertragung bereits realisierter Projekte (z.B. Outsourcing Labor, Reinigungskonzept, Aufbau Controlling und Berichtswesen, Einkauf, gemeinsame IT etc.). Hiermit wurden bei erheblichem Zeitgewinn hohe Kosten gespart.

Natürlich sind durch den Einsatz des Projektmanagements die Aufgaben, die wir zu bewältigen haben, nicht weniger geworden. Aber unsere Projekte laufen wesentlich strukturierter ab und der Überblick über diese Projekte wurde entscheidend verbessert.