

Projektmanagement – eine unterschätzte Disziplin

Hauptphasen und Hauptziele des Projektmanagements

Krankenhäuser stehen im DRG-Zeitalter immer häufiger wachsenden Anforderungen gegenüber. Dies liegt nicht zuletzt daran, weil der Verbleib im Markt mit immer größeren Herausforderungen verbunden ist. Schlüsselqualifikationen wie schnelle Veränderungsbereitschaft und Innovationskraft sind dabei mittlerweile genauso überlebens-

wichtig wie die Fähigkeit, neue Marktentwicklungen zu erkennen und zügig in eigenes Handeln umzusetzen. Die medizinische Leistungsqualität und die Dienstleistung müssen dabei kontinuierlich verbessert werden. Oftmals können Aufgaben im Krankenhaus auf Grund ihrer Komplexität nur außerhalb der üblichen Linienorganisation gelöst werden.

Im Vordergrund steht dabei die Kontrolle des Verlaufs im Rahmen einer Projektsteuerung.

4. Abschlussphase:

Mit Vorliegen des Projektabschlussberichts wird das erreichte Projektziel vom Auftraggeber abgenommen. Anschließend ist eine genaue Projektevaluation notwendig.

Hier bietet sich die Umsetzung in Form eines Projektes an, wodurch eine eigene Projektorganisation erhöhte Transparenz, Flexibilität und eine Beschleunigung der Entscheidungsfindung sicherstellen soll. Aus der Sicht eines Krankenhauses lässt sich Projektmanagement dabei am ehesten mit einer Führungsmethode unter Anwendung der klassischen Managementmethoden vergleichen: Ein klar definiertes Ziel muss durch eine Projektgruppe kostengünstig, termingerecht und in hoher Qualität realisiert werden.

Die einzelnen Phasen müssen nicht zwingend nacheinander folgen, sondern können auch überlappend bearbeitet werden. Die vier Phasen werden dabei durch Meilensteine voneinander abgegrenzt.

Grundsätzlich wird bei Erreichen eines Meilensteins geprüft, ob vorgegebene Funktionsziele, Qualitätsmerkmale, Kosten, Termine, Entscheidungen oder Vorbedingungen erfüllt wurden. Die Ergebnisse werden bewertet und daraus gegebenenfalls erforderliche Steuerungsmaßnahmen abgeleitet. Das Projektmanagement verfolgt drei zentrale Ziele:

Ein typischer Projektverlauf gliedert sich dabei in folgende Phasen:

1. Konzeptionsphase:

In dieser Vorlaufphase wird der Projektauftrag zwischen Projektleiter und Auftraggeber auf Durchführbarkeit und Wirtschaftlichkeit geprüft und schließlich schriftlich fixiert.

- Erreichen des Sachziels in Bezug auf Funktionalität und Qualität
- Erreichen des Kostenziels in Bezug auf Einhalten des geplanten Budgets
- Erreichen des Terminziels hinsichtlich Einhalten der Terminvorgabe

2. Planungsphase:

In dieser Phase wird ein detaillierter Projektplan erstellt, Verantwortlichkeiten benannt, Schnittstellen definiert und mögliche Risiken analysiert. Zudem wird das Projekt in einzelne Arbeitspakete zerlegt und abschließend in einen Meilensteinplan aufgegliedert.

Die drei Ziele bilden ein so genanntes magisches Dreieck und sind voneinander abhängig. So beeinflussen in einem fiktiven Projekt die Reduktion der Sachkosten sowohl unmittelbar die Ressourcenkosten im Projekt (längere Bindung der Projekt-Mitarbeiter) als auch die geplanten Auswirkungen (Terminverschiebungen), wenn diese später als erwartet realisiert werden. Ebenso

3. Realisierungsphase:

Die umfangreichste Phase befasst sich mit der konkreten Umsetzung der Projektplanung in die Realität.

Projektmanagement ist in Krankenhäusern häufig umstritten. Nicht zuletzt, weil ein Projekt stets Veränderungen mit sich bringt und dies in die gewohnte Sozialstruktur eingreift und damit oft auch Ängste und Abwehrmechanismen auslöst. Projektmanagement kann aber gelingen, wenn es diese Ängste ernst nimmt und trotzdem vor dem Veränderungswiderstand einer Krankenhausorganisation nicht kapituliert. In der Praxis scheitern Projekte in den meisten Fällen auf Grund von Widerständen aus dem Projektumfeld oder es bestehen zu große Akzeptanzprobleme innerhalb des Hauses. Solche Gefahren lassen sich jedoch schon im Vorfeld des Projektes beheben bzw. minimieren.



Fred Andree
Consultant
ANDREE CONSULT GmbH



Thorsten Schütze
Consultant
ANDREE CONSULT GmbH

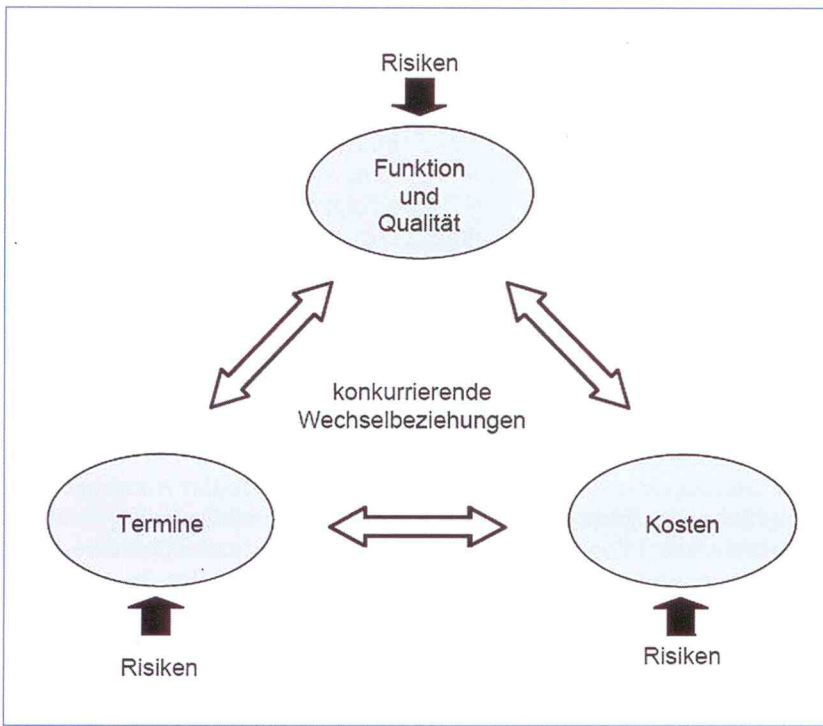


Abbildung 1: Das magische Dreieck des Projektmanagements.

wirkt sich ein hoher Termindruck oftmals negativ auf die erforderliche Qualität des Projektes aus. Von daher sind Projekte prinzipiell ganzheitlich zu betrachten. Diese Zielkonflikte im Projektverlauf zu überwachen und so zu steuern, dass die Gesamtziele des Projekts nicht gefährdet werden, ist Aufgabe der Projektsteuerung (Abbildung 1).

1. Konzeptionsphase

Bereits vor dem eigentlichen Projektstart – also während der Vorprojektphase – muss festgelegt werden, wer direkt oder indirekt an dem geplanten Projekt beteiligt werden soll. Weitere Projektrollen finden sich im Laufe der Vorprojektphase. Typische Projektrollen sind:

Der **Projektleiter** ist meist derjenige, der bereits in der Vorprojektphase von der Ideenentwicklung bis zum Projektauftrag dabei ist oder in Großprojekten die Machbarkeitsstudie leitet. Er ist für das Projektmanagement hauptverantwortlich. Neben der Projektplanung, der Steuerung, Organisation gehört zu den Aufgaben auch oftmals das Controlling des Projektes (viele Projektorganisationen lagern diese Aufgabe an eine gesonderte Funktion „Projektsteuerung“ aus).

Dem **Projektauftraggeber** kommt im Rahmen eines Projektes eine übergeordnete Steuerungsfunktion zu. Da er die Ressourcen zur Verfügung stellt, muss er jederzeit schnelle Entscheidungen treffen können, damit das angestrebte Projektziel erreicht werden kann. Hierzu ist eine ständige Informationspolitik bezüglich des Projektverlaufs notwendig, um in die permanenten Wechselwirkungen zwischen Qualität, Kosten und Zeit gegebenenfalls eingreifen zu können, im Bedarfsfall sogar das Projekt zu unterbrechen oder zu stoppen.

Bei größeren Projekten wird häufig zusätzlich zum Auftraggeber ein **Lenkungsausschuss** eingerichtet, der grundsätzlich dieselben Kompetenzen hat wie der Auftraggeber. Der Lenkungsausschuss wird über wesentliche Projekt Ereignisse und den Projektstatus informiert und ist je nach Projektorganisation auch weisungsbefugt gegenüber dem Projektleiter.

Primärziel der Konzeptionsphase ist es, von einer Projektinitiative (Projektidee) zu einer Projektbeauftragung zu gelangen. Hierbei sind zunächst wichtige Fragen zu klären, wie zum Beispiel, ob die Projektidee im Einklang mit den allgemeinen strategischen,

wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Unternehmenszielen des Krankenhauses steht oder ob die angestrebten Projektziele überhaupt erreichbar sind. Leider machen sich viele Auftraggeber auch nur wenig Gedanken darüber, ob das erforderliche Know-how im Krankenhaus vorhanden ist oder ob die notwendigen Kapazitäten und Personalressourcen verfügbar sind. Dies sind bereits wesentliche Aspekte, die bei negativer Prognose ein Projekt zum Scheitern bringen werden. Können jedoch alle Aspekte mit ja beantwortet werden, sollte basierend auf diesen Informationen ein vollständiger Projektauftrag erstellt werden. Diese Zielvereinbarung wird zwischen Auftraggeber und Projektleiter erstellt und sollte unter anderem ergänzend folgende Punkte enthalten:

- Planung und Zusammensetzung des Projektteams
- Schulungsbedarf (technisch, organisatorisch, methodisch) für das Projektteam
- Notwendige Unterstützung durch andere Fachabteilungen
- Bedarf an externen Ressourcen (Lieferanten, Berater)
- Abstimmungsbedarf mit anderen Projekten
- Konzeptpapier und Konzeptbewertung
- Ergebnisse der Machbarkeitsanalyse (Risiken, Erfolgsfaktoren)
- Kostenplan
- Meilensteinplan für die Realisierungsphase
- Projektübergreifende Standards und Richtlinien

2. Phase: Planungsphase

Mit dem unterzeichneten Projektauftrag beginnt die zweite Phase im Projektmanagement, die Planungsphase. In diesem Arbeitsschritt wird die Vorphase noch weiter konkretisiert. Mit Hilfe eines Projektplans werden einzelne Arbeitspakete definiert, an denen der Projektfortschritt gemessen werden kann. Ein Arbeitspaket beschreibt dabei eine geschlossene Aufgabenstellung oder Terminplanvorgänge innerhalb des Projektes. Diese können entweder ►

durch Meilensteine klassifiziert oder noch detaillierter dargestellt werden. Hervorzuheben ist, dass der Projektplan ausführliche Informationen bezüglich Risiko, Aufwand, Termine, Meilensteine, Kosten und Ressourcen, am besten auf Ebene einzelner Arbeitspakete, enthält.

Die Darstellungsform eines Balkendiagramms eignet sich besonders gut für die Termin- und Meilensteinplanung. Durch diese Darstellung der Arbeitspakete werden einerseits die logischen Zusammenhänge im Projekt und andererseits auch die Bearbeitungszeiten mit Verantwortlichkeiten transparent gemacht. Idealerweise eignet es sich zudem als Planungs- und Controlling-Instrument für die Projektsteuerung.

Ein wichtiges Element des Projektplans ist die ausführliche Darstellung von Kosten und Ressourcen basierend auf dem Termin-

„Ein sehr wichtiger Vorgang in der Abschlussphase eines Projektes ist die Evaluierung und Reflexion desselben.“

und Meilensteinplan, idealerweise ebenfalls auf Ebene der Arbeitspakete. Während in der Planungsphase die Aufwandsschätzung noch näherungsweise erfolgt, liegen der Planung in der zweiten Phase die tatsächlich geplanten Arbeitspakete und Aufgaben zugrunde, für die jeweils Bearbeitungsdauern, Personalkosten und sonstige Fixkosten kalkuliert werden. In der Projektpraxis von Krankenhäusern hat sich stets ein eigener Kommunikationsplan bewährt.

Dieser enthält neben den wichtigsten Zielgruppen der Projektorganisation (Lenkungsausschuss, Projektleiter etc.) auch andere nicht am Projekt Beteiligte wie Betriebsrat und Mitarbeiter. Für jede Zielgruppe ist im Vorfeld zu definieren, welche Gruppe zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form (Medium) informiert wird. Dies ist auch mit allen Beteiligten entsprechend abzustimmen; nur so kann mit einer professionellen Informa-

tionspolitik ausreichend Akzeptanz für das Projekt geschaffen werden.

3. Phase: Realisierungsphase

Im Anschluss an die Planungsphase geht das Projekt in die Realisierungsphase, die zwischen 70 und 90 Prozent der Projektdauer umfassen kann. In der Realisierungsphase (auch als Durchführungsphase bezeichnet) werden die geplanten Vorgänge des Projektes in die Tat umgesetzt. Es fallen kontinuierliche Projektmanagementaufgaben wie Kommunikation, Controlling und Dokumentation an.

Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Realisierungsphase sind neben einer uneingeschränkten Unterstützung durch das Management auch die detaillierte Kenntnis aller Projektbeteiligten über die Ziele und Inhalte des

Projekts sowie über das methodische Vorgehen. Im Projektver-

lauf sollten

alle Beteiligten einen hohen Wert auf eine offene und konstruktive Gesprächshaltung legen; ein gutes Projekt zeichnet sich wesentlich durch eine gute Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten und kurze, unbürokratische Entscheidungsprozesse aus. In der Praxis hat sich die Funktion einer Projektsteuerung bewährt. Sie gewährleistet die konsequente Fortführung der Projektplanung in der Realisierungsphase. Ziel der Projektsteuerung ist die kontinuierliche Überwachung des Projektverlaufs anhand besonders projektrelevanter Parameter wie beispielsweise Termine, Kosten und Ergebnisse (Meilensteine). Hierbei wird der reale Ist-Zustand laufend mit dem Soll-Zustand der Projektplanung abgeglichen, auftretende Abweichungen analysiert und interpretiert und Korrekturmaßnahmen eingeleitet.

4. Abschlussphase

Diese letzte Phase eines Projektes beginnt mit der Erreichung der

Projektziele und endet mit der Entlastung des Projektteams durch den Auftraggeber beziehungsweise Lenkungsausschuss. Hierbei muss mit letzteren vereinbart werden, wie die Abnahme des Projekts erfolgt und wie diese dokumentiert wird. Unverzichtbar innerhalb dieses Rahmens ist eine Präsentation, in deren Rahmen die Ergebnisse dem Auftraggeber beziehungsweise dem Nutzer übergeben werden – mit Rückmeldung, inwieweit das Ergebnis den Erwartungen entspricht. Ein sehr wichtiger Vorgang in der Abschlussphase eines Projektes ist die Evaluierung und Reflexion desselben: Der Projektverlauf sollte kritisch hinterfragt werden und im Rahmen einer Abschlusssitzung gemeinsam besprochen werden. Hierbei zählen insbesondere folgende Fragestellungen:

- Was lief im Projekt gut und was schlecht?
- Wurden die Projektziele erreicht und wenn nicht, warum?
- Welche Erfahrungswerte können für zukünftige Projekte geschlussfolgert werden?

Auf der Basis der Projektdokumentation, den Ergebnissen der Projektevaluierung und -reflexion und der Projektabschlussitzung wird zuletzt ein Abschlussbericht erstellt, der in komprimierter Form die wesentlichen Planungs- und Realisierungsschritte enthält, d.h. Projektbeschreibung, Projektdetailplanung, Projektrealisierung, Projektergebnisse, Vorschläge zu weiterem Vorgehen und Anregungen für künftige Projekte.

Wenn der Auftraggeber beziehungsweise Lenkungsausschuss den Abschlussbericht des Projekts akzeptiert, verabschiedet er ihn durch eine schriftliche Äußerung, zum Beispiel seine Unterschrift unter den Bericht. Damit erklärt er das Projekt für beendet. Abschließend sollte der Einsatz des Projektteams positiv gewürdigt werden. Dies verbessert und unterstützt die Teambildung und motiviert für zukünftige Projekte. ■

Thorsten Schütze
Consultant

ANDREE CONSULT GmbH
Wilhelmstraße 26, 53721 Siegburg