Dr. Gunhild Küpper

„… und jetzt auch noch das!“

Projekte managen – eine Herausforderung im Arbeitsalltag

Projekte werden von Mitarbeitenden – und dies unabhängig vom Wirtschaftszweig – oftmals als Störung im Arbeitsalltag erlebt und eher selten als anspruchsvolle, wichtige Herausforderung. Unbenommen: Projektmanagement ist eine zusätzliche Arbeit, die zeitlich parallel zu den täglichen fortlaufenden Aufgaben anfällt.

Viele Mitarbeitende, vor allem Führungskräfte, haben das im Laufe ihrer Berufstätigkeit schon erlebt: Ein Projekt wird vom Vorgesetzten, von der Geschäftsleitung oder vom Vorstand initiiert und zur Bearbeitung als Auftrag erteilt: Eine Spezialaufgabe soll bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt sein. Man erwartet ein Ergebnis. Die Arbeit ist schon intensiv genug, es fallen eventuell Überstunden an. Das Projekt unterbricht und verändert Routine: *„Wie soll ich das alles schaffen?“ „Es ist eh schon kein Land in Sicht – und jetzt auch noch das!“*

Der Arbeitsalltag ist durch Routine geprägt, durch in der Regel immer wiederkehrende Aufgaben. Es gibt einen zeitlichen Rhythmus: tägliche und wöchentliche Abläufe, eventuell mit festen Unterbrechungen, beispielsweise Teamsitzungen, Meetings, Jour Fixe etc. Die Rollen sind inhaltlich definiert, wie Oberärztin oder Pflegedienstleitung, zumeist gibt es Stellenprofile.

Projekte sind hingegen inhaltlich und zeitlich begrenzt. Eine Aufgabe der Unternehmensverantwortlichen ist es, den Stellenwert von Projektarbeit zu erklären, die angestrebten Inhalte zu formulieren und die Abläufe zu kontrollieren. Häufig gibt es einen Masterplan, in dem die Arbeitsschritte, die Haltepunkte mit Kontrollen und einer Ergebniserwartung festgelegt sind. Das Projekt ist im Gegensatz zu den anderen Arbeiten irgendwann (mit einem Ergebnis) abgeschlossen.

In der Literatur finden sich viele Anregungen für ein gelingendes Projektmanagement. Aber schaut man genauer hin und evaluiert das Setting von Projekten im Krankenhausalltag, tauchen immer wiederkehrende Fehler auf: Für den Ablauf gibt es keinen strukturierten Plan, und wenn, hält man sich nicht daran. Es fehlen die Konsequenz bei der Umsetzung und ein realistisches Zeitmanagement. Führung lässt mit der Projektauftragserteilung los, kontrolliert und berät nicht die Zwischenschritte.

Um eine gelingende Projektarbeit und für alle Beteiligten ein „gutes Gefühl“ zu erreichen, sind folgende Abläufe zu empfehlen. Auch müssen Fragen ehrlich beantwortet werden. Nachfolgend ein erprobter Vorschlag für eine Projektmanagement-Checkliste mit Aufgaben und zentralen Fragen.

Zentrale Fragen und Anregungen für ein gutes Projektgelingen

Ist der Projektauftrag durchdacht? Was ist das Ziel und was der erwartete Profit für das Krankenhaus?

Die Frage nach dem Warum ist nicht unerheblich. Ein klar umrissener Auftrag verhindert Unsicherheit und schafft Einsichten in die Notwendigkeit des Projektes. Wollen die Projektinitiatoren Strukturen überprüfen und verbessern, sollen Aufgabeninhalte optimiert und/oder Mitarbeitergruppen weiterentwickelt werden? Sozusagen im Vorfeld der Projektarbeit geht es um Klarheit, Einsichten in die Notwendigkeit, Transparenz und Schaffung von Vertrauen für die teilnehmenden Akteure.

Welche Laufzeit wird kalkuliert? Ist der zu erwartende Kostenrahmen berechnet und verbrieft gesichert?

Die veranschlagte Projektlaufzeit bestimmt den Kostenrahmen mit und ist maßgeblich für die Einbindung der Projektakteure. Oftmals wird dieser Aspekt zu nachlässig festgelegt. Der Kostenrahmen korreliert direkt mit der Laufzeit: Sind die Projektmittel im laufenden Haushalt als ausgewiesener Faktor vorhanden, müssen Gelder umgeschichtet werden oder gesondert Projektgelder bspw. als EU-Projekt beantragt werden. Bevor mit der Projektarbeit begonnen wird, müssen diese Fakten geklärt sein.

Gibt es im Krankenhaus-Unternehmen bereits Muster für Projektbearbeitung, auf die zurückgegriffen werden kann?

Haben Mitarbeitende im Krankenhaus bereits Erfahrung mit Projektarbeit: Hier ist Netzwerkdenken gefragt. Welcher Ablauf sich bewährt hat, wie Mittel beantragt werden können, wer auf jeden Fall informiert und eingebunden werden muss, lässt sich vielleicht mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen anderer Abteilungen erörtern.

Sind die Rollen und Aufgaben im Rahmen der Projektarbeit klar definiert? Wer soll das Projekt steuern und koordinieren?

Bei jedem Projekt sind Menschen involviert: aus dem Krankenhausunternehmen, manchmal sind auch externe Fachleute beteiligt. Hier muss bereits im Vorfeld gut überlegt werden, welches Wissen und welche Kompetenzen benötigt werden, um zu einem relevanten Projektergebnis zu kommen, und wer dabei welche Rolle einnehmen soll.

Eine zentrale Rolle hat der Projektkoordinator. Diese Person hält das Projektteam zusammen, koordiniert und moderiert die Meetings, zeigt Ambiguitätstoleranz, gibt Auskunft über den Stand der Projektaktivitäten und sorgt für eine detaillierte Projektdokumentation.

Gibt es einen Projekt-Meilensteinplan? Wer soll ihn erstellen?
Zum Projekt gehört ein klassischer Meilenstein- bzw. Masterplan mit Aufgabenabfolgen, Zeitpunkten und Aufgabenzuteilungen für Einzelne. Der Meilensteinplan ist zu Projektbeginn von der Projektkoordinatorin oder dem -koordinator in direkter Abstimmung mit dem Auftraggeber und dem Projektteam festzulegen.

Gibt es (vorübergehende) Konsequenzen für einzelne Projektbeteiligte?
Für alle Beteiligten hat die Teilnahme an einem Projekt immer Konsequenzen: Sie müssen ihren Arbeitsalltag bei den Routineaufgaben anders priorisieren, Arbeitszeiten vielleicht verändern und/oder bestimmte Aufgaben nicht mehr selbst erledigen, sondern delegieren.
Die Rolle der beschriebenen Projektkoordination ist anspruchsvoll und herausfordernd. Sie hat auf jeden Fall Konsequenzen für den Alltag, und das muss von den Auftraggebern bedacht werden. Wer diese Rollen innehat, wird die eigenen Arbeitsschwerpunkte neu setzen müssen und sich durch diese Herausforderungen (beruflich) weiterentwickeln. Es ist ein Beispiel für gelebte Personalentwicklung.

Wer muss informiert werden?
Transparenz ist bei Projektarbeit „ein Gebot der Stunde". Sicherlich werden einzelne Abteilungen, Stationen, Mitarbeitergruppen oder auch Patienten vom Projektverlauf betroffen sein. Bevor Umsetzungsschritte erfolgen, sollte man allerdings die zentralen Akteursgruppen – wie Arbeitsteams, einzelne Kliniken, spezifische Berufsgruppen, Personalabteilung, Personal- bzw. Betriebsrat – informieren, je nach Projektumfang in Einzel- oder Gruppengesprächen und Informationsveranstaltungen.

Sind spezielle Veranstaltungen für einzelne Akteure notwendig?
Es kann durchaus sein, vor allem wenn die Projektakteure aus dem eigenen Krankenhaus kommen, dass spezifisches Wissen und/oder eine andere Handlungskompetenz gefragt sind. So können Angebote wie Workshops, Trainings oder Briefings hilfreich sein.

Ist die konsequente Begleitung der Projektakteure gesichert?
Die Projektakteure, insbesondere die Projektkoordination, sollten unterstützt werden. Dies können regelmäßige Gespräche mit beratendem Inhalt durch die zuständigen Vorgesetzten sein. Auch eine externe Beratung kann sich gegebenenfalls als sinnvoll erweisen, wenn Erfahrungs- und Fachwissen zum Projektthema, ein Blick von außen und Neutralität ergänzend erwünscht sind. Diese Entscheidung muss bei der Projektkalkulation mit bedacht werden (siehe oben).

Wem sollen die Projektresultate wie präsentiert werden und wer nimmt die Bewertung der Ergebnisse vor?
Selbstverständlich sollte das Projektteam die Ergebnisse mit einer professionellen Dokumentation abschließend präsentieren. Inhalte sind die Ausgangslage des Projekts, der formulierte Auftrag, die Ergebnisse, die erlebten Hindernisse und Empfehlungen sowie der beteiligte Personenkreis. Unabhängig davon sollten Vorstand, Personal- bzw. Betriebsrat und Aufsichtsrat die Ergebnisse bekommen. Die Bewertung und „grünes Licht" für die eventuelle Umsetzung geben Krankenhausleitung und Aufsichtsrat.

Gibt es einen offiziellen Projektabschluss?
Einen offiziellen Abschluss des Projektes sollte es geben: Alle Beteiligten erfahren „das Projekt… ist mit einem Ergebnis … abgeschlossen". Die Aufgaben der Rolle Projektkoordination ist damit beendet. Hier sollte man dem Mitarbeiter die erfolgreiche Rollenausübung bescheinigen. Gibt das Krankenhaus eine eigene Zeitschrift für die Belegschaft und/oder Patienten heraus, wird das Projekt spätestens jetzt mit einem Artikel gewürdigt.

Soll die Öffentlichkeit über die Ergebnisse informiert werden?
Haben die Projektergebnisse innovativen Charakter und geben sie potenziellen Patienten und Mitarbeitenden neue Einblicke in die gesundheitliche Versorgung der Region, so sollte man die Bevölkerung in einem Zeitungsartikel und/oder regionalen Fernsehspot informieren.

Über eines muss sich letztendlich jedes Unternehmen sowie jede und jeder mit Führungsverantwortung im Klaren sein: In der Routine verharren, heißt Stagnation. Ohne Projekte sind Innovationen und Weiterentwicklungen für ein Krankenhaus kaum möglich. Umso wichtiger ist parallel zum laufenden Arbeitsalltag ein gut durchdachtes und konsequentes Projektmanagement.

Weiterführende Literatur
Küpper, Gunhild (2024) Personalmanagementstrategien von Krankenhäusern. Erneuerungsprozesse wirkungsvoll unterstützen. Softcover, 81 Seiten, Verlag Kohlhammer, Stuttgart 2024, 36 €, ISBN 978-3-17-044871-1. E-Book: 31,99 €, ISBN 978-3-17-044872-8.

Anschrift der Verfasserin

Dr. Gunhild Küpper, Healthcare Consulting, Am Lennartzhof 10, 50996 Köln, www.kueso.de, kuepper@kueso.de