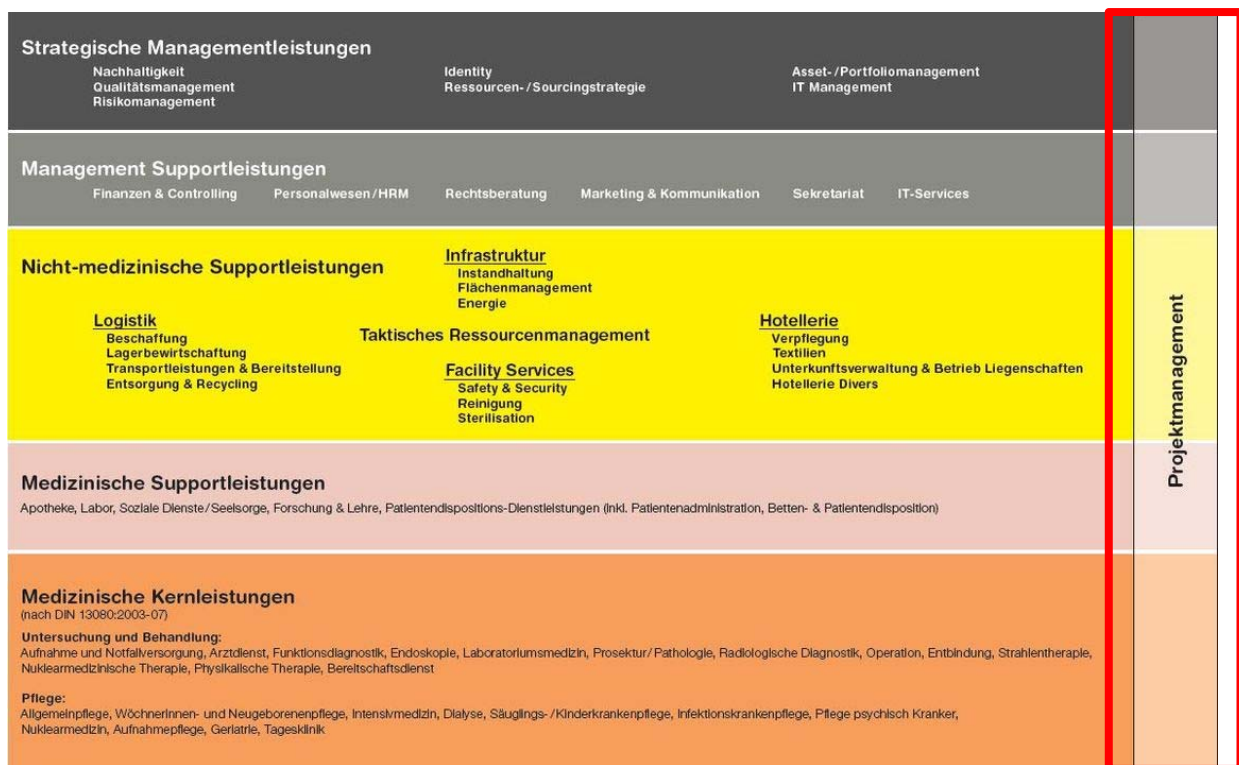


Projektmanagement in Spitälern (PM in HC) - Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen



Autorin:
Nicole Gerber

Herausgegeben von:
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)
Institut für Facility Management (IFM)
Wädenswil

August 2017

Einleitung

Im Rahmen der zunehmenden Vermischung der Disziplinen zusammen mit Effizienz- und Qualitätssteigerungsbedarf von Leistungen, kommt dem Thema Projektmanagement (PM) in Spitälern eine wesentlich wichtigere Rolle zu als bisher. Aktuelle Erfahrungen in Projekten und konkrete Befragungen von Expertinnen und Experten haben gezeigt, dass in Spitälern das Projektmanagement ganz unterschiedlich und teilweise sehr rudimentär gehandhabt wird, obwohl faktisch z. T. sehr viele Projekte laufen. Die uneinheitliche und unsystematisch durchgeführte Vorgehensweise führt zu hohem Ressourcenverschleiss und teilweise zu Demotivation der Beteiligten.

Um ein professionelles Projektmanagement in Spitälern einführen zu können resp. zu unterstützen, wurden erste Handlungsempfehlungen formuliert und entsprechende Grundlagen erarbeitet.

Bestandsaufnahme (Seiten 2 – 4)

Handlungsempfehlungen (Seiten 5 – 16)

Alle Unterlagen können unter www.zhaw.ch/ifm/fm-healthcare/pminhc/ eingesehen und heruntergeladen werden.

1. Bestandsaufnahme

Patient Projektmanagement im Spital

In Spitälern wird Projektmanagement ganz unterschiedlich und teilweise sehr rudimentär gehandhabt, obwohl faktisch zum Teil sehr viele Projekte laufen.

Nicole Gerber *

Dieser Umstand wurde schon in unterschiedlichen durchgeführten Projekten und durch Aussagen von Beteiligten klar. Bereits im Kontext der Definition der nicht-medizinischen Supportleistungen in Spitälern im Leistungskatalog LekaS (Gerber & Läubli, 2015) wurde angeregt, dass das Projektmanagement als übergreifende Disziplin speziell untersucht werden sollte. Das Ziel war daher, nun ein genaueres Bild über die aktuelle Anwendung von Projektmanagement-Prinzipien in Spitälern zu erhalten. Zu diesem Zweck wurden qualitative Experteninterviews mit einem halbstandardisierten Leitfaden mit total 13 Personen in unterschiedlichen Projektverant-

wortungen in Schweizer Spitälern durchgeführt.

Spezielle Rahmenbedingungen

Dabei wurde klar, dass Projekte in Spitälern in Bezug auf die Rahmenbedingungen speziell sind, weil

- hier höchste Komplexitätsstufe vorzufinden ist aufgrund der unterschiedlichen involvierten Disziplinen und Tätigkeiten, insbesondere den an sich komplexen medizinischen Prozessen.
- die Umsetzungen immer im laufenden Betrieb durchgeführt werden müssen, während insbesondere die Hygiene jederzeit garantiert werden muss.
- eine tendenziell hohe Personalfluktuation herrscht, sodass PM-Prinzipien laufend wieder geschult werden müssen.
- eine heterogene Zusammensetzung der beteiligten Gruppen einen erhöhten Schulungs- und Kommunikationsaufwand bedeutet.
- teilweise verkomplizierende Submissionsvorschriften gelten.

In Bezug auf die in Spitälern aktuell vorherrschende Kultur zeigt sich, dass Projekte in diesem Umfeld eher schwierig zu managen sind, weil

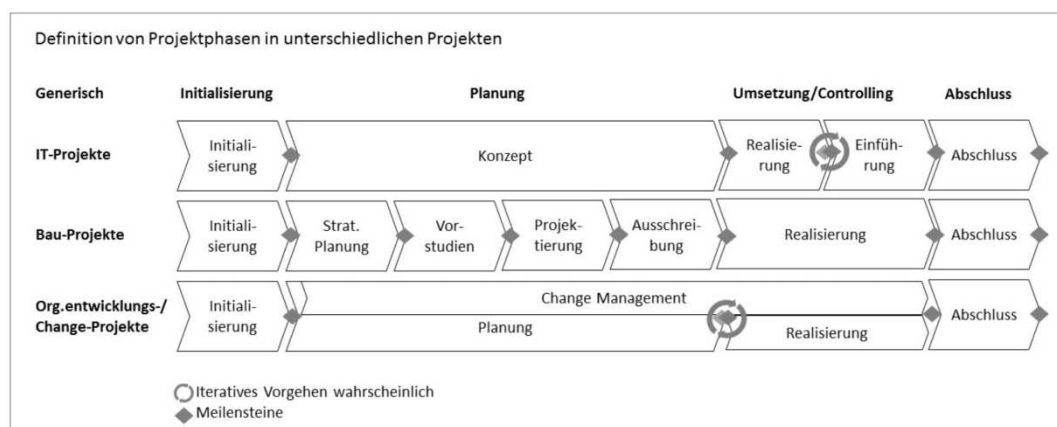
- viele Berufsgruppen nicht PM-affin sind oder gar eine Aversion gegen Planung und Controlling zeigen.

- zwar (sehr) viele Projekte durchgeführt, dafür aber keine personellen oder finanziellen Ressourcen ausgewiesen werden.
- oft eine übergeordnete Projektportfolio-Strategie fehlt.
- tendenziell eine Überforderung mit den Anforderungen festgestellt wird, was zu reaktiver statt proaktiver Projektinitiierung führt.
- eher Investitionsentscheide für kurzfristige, billige Varianten zulasten langfristiger Kostenbetrachtungen gefällt werden, was mittel- bis langfristig aber die Projekte verkompliziert und verteuert.
- nur selten ausgebildete Projektleiter im Einsatz sind respektive die Projektverantwortlichen die PM-Tätigkeiten nebenbei ausführen müssen.

Projektarten

In Bezug auf die Unterscheidung von Projektarten wird mehrheitlich unterschieden zwischen

- IT-Projekten
- Bau-/Investitions-/Beschaffungsprojekten (wobei zum Teil unterschieden wird zwischen Ersatz- und Neuinvestitionen; Neubauprojekte laufen normalerweise separat)
- (Re-)Organisations-/Prozessänderungsprojekten
- übergreifenden Projekten



Definition von Projektphasen in unterschiedlichen Projekten.

FACILITY MANAGEMENT Projektplanung

Gesamtübersicht Leistungsebenen im Spital

Strategische Managementleistungen Nachhaltigkeit Qualitätsmanagement Risikomanagement			Identity Ressourcen-/Sourcingstrategie	Asset-/Portfoliomanagement IT Management	Projektmanagement
Management Supportleistungen Finanzen & Controlling Personalwesen/HRM Rechtsberatung Marketing & Kommunikation Sekretariat IT-Services					
Nicht-medizinische Supportleistungen Logistik Beschaffung Lagerbewirtschaftung Transportleistungen & Bereitstellung Entsorgung & Recycling		Infrastruktur Instandhaltung Flächenmanagement Energie	Taktisches Ressourcenmanagement Facility Services Safety & Security Reinigung Sterilisation	Hotellerie Verpflegung Textilien Unterkunftsverwaltung & Betrieb Liegenschaften Hotellerie Divers	
Medizinische Supportleistungen Apotheke, Labor, Soziale Dienste/Seelsorge, Forschung & Lehre, Patientendispositions-Dienstleistungen (inkl. Patientenadministration, Betten- & Patientendisposition)					
Medizinische Kernleistungen <small>(nach DIN 13080:2003-07)</small> Untersuchung und Behandlung: Aufnahme und Notfallversorgung, Arztdienst, Funktionsdiagnostik, Endoskopie, Laboratoriumsmedizin, Prosektur/Pathologie, Radiologische Diagnostik, Operation, Entbindung, Strahlentherapie, Nuklearmedizinische Therapie, Physikalische Therapie, Bereitschaftsdienst Pflege: Allgemeinpflege, Wöchnerinnen- und Neugeborenenpflege, Intensivmedizin, Dialyse, Säuglings-/Kinderkrankenpflege, Infektionskrankenpflege, Pflege psychisch Kranker, Nuklearmedizin, Aufnahmepflege, Geriatrie, Tagesklinik					

Quelle: Gröber, 2016

Illustration Projektmanagement im Spital über alle Leistungsebenen hinweg.

Es konnte kein einheitlicher, übergreifender Einsatz von Projektmethoden festgestellt werden. Teilweise wurden spitaleigene PM-Methoden definiert, nur selten gelten diese jedoch für das ganze Spital. Für Bauprojekte wird oft die Methodik von SIA und für IT-Projekte Princez oder Hermes eingesetzt. Diejenigen Interviewten, die PM-Konzepte in ihren Teilbereichen einsetzen, empfinden ein fehlendes Gesamt-PM-Verständnis respektive -Vor gehen als hinderlich und schwierig.

Projektphasen

In Bezug auf die Projektphasen kann festgestellt werden, dass

- die Initialisierung sehr unterschiedlich und wenig gesteuert läuft.
- die Planungsphase tendenziell kurz gehalten wird und wenig systematisch und nicht vollständig erfolgt: oft werden Budget, Ziele, Ressourcen, Qualitätskriterien oder Risiken nicht genau festgelegt oder diskutiert.
- das Projekt-Controlling während der Umsetzung aufgrund fehlender Definitionen und Metriken beziehungsweise

mangelndem Bewusstsein, aber auch aufgrund fehlender Weisungsbefugnisse kaum vorgenommen wird.

- teilweise nicht klar ist, wann ein Projekt abgeschlossen ist und wer im Betrieb übernimmt.

Daraus lässt sich schliessen, dass

- Projekte aufgrund fehlender Ressourcenplanung implizit auf Kosten des Tagesgeschäftes laufen und dadurch eine transparente finanzielle Trennung nur sehr bedingt möglich ist.
- aufgrund mangelnder personeller und finanzieller Ressourcen der Zeitfaktor schlecht planbar ist, festgelegte Termine also oft nicht eingehalten werden können.
- aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen das intern fehlende PM-Wissen kaum durch das Beiziehen von externen Experten kompensiert wird.
- kein allgemeingültiges, spitalspezifisches Projektmanagementverständnis und somit keine Projektkultur besteht und diese auch nicht aktiv durch Lessons Learnt weiterentwickelt wird.

Standard für Projektmanagement

Zu wünschen wäre, dass in Schweizer Spitälern unabhängig von Hierarchiestufen und Disziplinen eine breit abgestützte, lösungsorientierte Projektkultur gepflegt würde.

Dazu sollte Spitälern vorzugsweise ein pragmatischer, für das Gesundheitswesen passender Projektmanagement-Standard als Grundlage zur Verfügung stehen, welcher den spezifischen Gegebenheiten einfach angepasst werden kann.

Dieser Umstand soll die Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten und die Budgets positiv beeinflussen, was schlussendlich den Patienten und dem Gesundheitswesen insgesamt zugutekommt.

Für eine Entwicklung in diese Richtung müssen sich die Leitungsgremien in den Spitälern mit dem Thema Projektmanagement (im Spital) auseinandersetzen und die entsprechenden organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen schaffen. Dafür werden aufgrund der aktuellen Erkenntnisse folgende Handlungsempfehlungen abgegeben:

Heime und Spitäler Nr. 3/August 2017

- Thematisierung des Themas Projektmanagement in Bezug auf die spitalspezifischen Gegebenheiten auf allen Ebenen
- Festlegung eines allgemeinen Projektmanagement-Verständnisses
- Einführung eines schlanken, der Organisation angepassten Projektmanagement-Offices (PMO) zur Unterstützung aller Projektleitenden mit dem Einhalten der festgelegten Projektvorgaben und einheitlichen Bündelung der Projektadministration und des -reportings zuhanden der Entscheidungsgremien
- Definition und Besetzung von konkreten Projektgremien und -rollen inklusive Sprechung der dafür nötigen Zeit- und Budgetressourcen
- fortlaufende und transparente Diskussion, Dokumentation und Kommunikation über Kosten/Nutzen von unterschiedlichen Projektvarianten

Dokumentation zu Projektmanagement

Um diese Schritte speziell im Spital zu unterstützen, stehen unter [www.zhaw.ch /ifm/fm-healthcare/pminhc/](http://www.zhaw.ch/ifm/fm-healthcare/pminhc/) weiterführende Unterlagen und Downloadmaterial zur freien Verfügung:

- Hinweise zur Unterstützung der Projektkultur-Entwicklung, Einführung von Lenkungsausschüssen und (administrativer) Projektunterstützung
- Vorschläge zur einheitlichen Definition von Projekten, Projektarten, Projektmanagement-Fachgebieten und Projektphasen über unterschiedliche Projektarten hinweg
- Links zu Vorlagen von Projektmanagementdokumenten in Bezug auf die unterschiedlichen Projektarten und zu bestehenden Publikationen im Bereich Projektmanagement in Spitälern

Was es nun braucht, sind proaktive, dynamische Spital-Leitungsgremien, welche bereit sind, dafür zu sorgen, dass das Projektmanagement in ihrem Spital nicht selber Patient bleibt, sondern als sinnvolle Methode im Sinne der Patienten und Stakeholder entwickelt werden kann. ■

** Projektleiterin F&E, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Institut für Facility Management*

Quellenverzeichnis

Gerber, N. (2016). LemoS 3.0 – Leistungszuordnungsmodell für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern angepasst an neue Erkenntnisse. In: Working Paper. Wädenswil: Institut für Facility Management. URL: <https://www.zhaw.ch/index.php?id=3809>

Gerber, N., & Läubli, V. (2015). Leistungskatalog für nicht-medizinische Supportleistungen in Spitälern LekaS - SN EN 15221-4 branchenspezifisch angepasst, erweitert und kommentiert. Wädenswil: ZHAW Institut für Facility Management. URL: www.zhaw.ch/ifm/fm-healthcare/lekas

2. Handlungsempfehlungen

Folgende Schritte lassen sich als Handlungsempfehlungen für Projektmanagement in Spitälern ableiten:

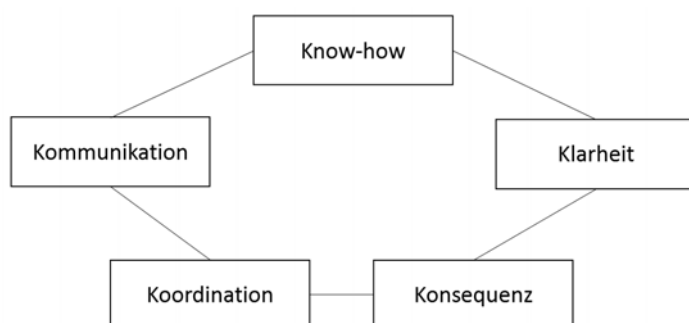
- **Dialog in Leitungsgremien** über Projektmanagement starten und entscheiden, eigene, angepasste interdisziplinär geprägte **Projektkultur** zu **entwickeln**
 - Beispiel für gute Projekt-Kultur im Gesundheitswesen in [Beilage 1](#)
 - weiterführende Links zu PM (in Healthcare) resp. Fachgremien in [Beilage 2](#)
- **Definieren, was ein Projekt ist** (und was nicht) und welche Arten von Projekten und Phasen in den Projekten unterschieden werden
 - mögliche Definitionen aus bestehenden Standards / Literatur in [Beilage 3](#)
 - mögliche Unterscheidung von Projektarten im Spitalkontext in [Beilage 4](#)
 - mögliche Projektphasen im Spitalkontext in [Beilage 5](#)
- **Einführung von themenspezifischen, interdisziplinären Projekt-Gremien / Lenkungsausschüssen** mit nötigen Entscheidungskompetenzen und regelmässigen Entscheidungsterminen (= wichtige Meilenstein-Termine für Projekte)
 - Vorschläge Zusammensetzung und Entscheidungen durch Lenkungsausschuss in [Beilage 6](#)
- Definition der wichtigen **Projektmanagement-Fachgebiete** mit den wesentlichen Minimalvorgaben
 - Vorschläge Projektmanagement-Fachgebiete im Spital in [Beilage 7](#)
- Einsetzen einer **administrativen/formalen Projektunterstützung**
 - weiterführende Links betr. Projektunterstützung / PMOs in [Beilage 8](#)
 - Vorlagenbeispiele für PM-Dokumente zum Auswählen und an eigene Bedürfnisse anpassen in [Beilage 9](#)
- **Bestimmung und Befähigung von Projektleitenden**
- Offizielle und transparente Freigabe von **finanziellen und personellen Projekt-Ressourcen**
- **Austausch** mit anderen Spitälern betr. spezifischen Frage- / Problemstellungen von PM im Spital suchen; Interesse am Aufbau einer Community für PM in Spitälern melden an nicole.gerber@zhaw.ch

Beilage 1

Beispiel für gute Projekt-Kultur im Gesundheitswesen

Rosenthal & Wagner (2004, S. 239) umschreiben gute Projekt-Kultur folgendermassen:

- die Beteiligten wissen, was sie tun
- die Beteiligten tun das Richtige
- Projekte werden dann gemacht, wenn sie angebracht, notwendig und erfolgsversprechend sind
- das Umfeld stimmt für Projekte und Projektmanagement
- Projektarbeit und Projektmanagement erfahren gebührende Wertschätzung



Faktoren für eine gute Projekt-Kultur nach Rosenthal & Wagner (2004, S. 239)

Quelle: Rosenthal, T. & Wagner, E. (2004). *Organisationsentwicklung und Projektmanagement im Gesundheitswesen – Grundlagen – Methoden – Fallstudien*. Heidelberg: Economica.

Beilage 2

Weiterführende Links resp. Literatur zu Projektmanagement (im Gesundheitskontext)

Links Projektmanagement Allgemein

[Projektmanagement-Definitionen](#)

[Projektmagazin](#)

[Projektmanagementhandbuch](#)

[Projekte leicht gemacht](#)

[Swiss Project Management Association \(spm\)](#)

[Verein zur Zertifizierung von Personen im Management \(VZPM\)](#)

Normen / Standards Projektmanagement Allgemein

[Capability Maturity Model Integration \(CMMI\)](#)

DIN 69901-2:2009: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 2:
Prozesse, Prozessmodell

DIN 69901-3:2009: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 3:
Methoden

DIN 69901-4:2009: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 4:
Daten, Datenmodell

DIN 69901-5:2009: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5:
Begriffe

[International Project Management Association \(IPMA\)](#)

ISO 21500:2013: Leitlinien Projektmanagement

[Project Management Institute \(PMI\)](#)

Normen / Standards Projektmanagement in der IT

[Hermes2](#)

[Pragmatisches IT-Projektmanagement \(PITPM\)](#)

[Prince2](#)

Normen / Standards Projektmanagement im Bau

SIA112:2014: Modell Bauplanung – Verständigungsnorm

[Hospital Planning 4.0](#)

Literatur zum Thema Projektmanagement im Gesundheitswesen

Buchholz, B.; Dao, J. & Walker, R. (2008). Small Facilities, Big Decisions. *Health Facilities Management*. Vol. 21, No 6. S. 51 – 54.

Caccia-Bava, M.C.; Guimaraes, V. & Guimaraes, T. (2013). Important factors for success in hospital PBR project phases. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol. 26, No. 8, S. 729 – 745.

Duke, P. (2015). Project Success Factors. *Health Facilities Management*. Vol. 28, No 8. S. 28 – 31.

Fischlein, J. & Pfänder, T. (2008). *Industrielles Klinikmanagement*. München: FinanzBuch Verlag.

Gerber, N. & Honegger, F. (2016). [Projektmanagement im Bereich FM in Krankenhäusern der Zukunft](#). In: *Messe und Kongress für Facility Management und Industrieservice. Tagungsband*. S. 264 - 269. Frankfurt: InServFM

Haux, R.; Lagemann, A.; Knaup, P., Schmücker, P. & Winter, A. (1998). *Management von Informationssystemen - Analyse, Bewertung, Auswahl, Bereitstellung und Einführung von Informationssystemkomponenten am Beispiel von Krankenhausinformationssystemen*. Stuttgart: B. G. Teubner.

Houston, S. M. & Bove, L. A. (2007). Project Management for Healthcare Informatics. Health Informatics Series. Hannah, K. J. & Ball, M. J. (Eds.). Springer.

-
- Knoth, St.; von Allmen, U.; Radnic, S. & Riggenbach, U. (2012). *Exzellenzmanagement - Bausteine eines strategischen und operativen Managements im Krankenhaus*. Bern: Hans Huber.
- Korff, U. (2012). *Patient Krankenhaus - Wie Kliniken der Spagat zwischen Ökonomie und medizinischer Spitzenleistung gelingt*. Heidelberg: Springer Gabler.
- McPartland, J. F. (2001). Timing Expansions. *Facilities Design & Management*. Vol. 20, No. 8 pp. 20 – 23.
- Rosenthal, T. & Wagner, E. (2004). *Organisationsentwicklung und Projektmanagement im Gesundheitswesen – Grundlagen – Methoden – Fallstudien*. Heidelberg: Economica.
- Salfeld, R., Hehner, S. & Wichels, R. (2009). *Modernes Krankenhausmanagement - Konzepte und Lösungen*. Zweite, aktualisierte und erweiterte Auflage. Heidelberg: Springer.
- Schmidt, S. (2011). *Anpacken - Projektmanagement in Gesundheitsberufen*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Shirley, D. (2011). *Project Management for Healthcare*. Boca Raton et al.: CRC Press.
- Stein, F. (2014). *Projektmanagement im Gesundheitswesen*. Köln: TÜV Media.

Beilage 3

Mögliche Projekt-Management-Definitionen aus bestehenden Standards / Literatur

Mögliche Definition eines Projektes im Spital:

Einmaliges, vom routinemässigen Betrieb abgegrenztes, **zeitlich, finanziell und personell limitiertes** Vorhaben zur Umsetzung von **messbaren** Zielen, welche **> CHF xy** [individuell zu definieren] kosten und / oder **interdisziplinäre Zusammenarbeit** bedingen und / oder **aus einem speziellen Grund explizit** entsprechend als Projekt deklariert wurde.

Um das Projektmanagement-System nicht zu überlasten ist von zu vielen parallel laufenden (Klein)Projekten abzuraten.

Herleitung dieser Definition:

Allgemeine Definitionen

Die DIN Norm 69901-5:2009 (Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe, S. 11) definiert ein Projekt als "Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist", wobei sie Zielvorgabe, Begrenzungen (zeitlich, finanziell, personell) oder die Organisationsform als Beispiele für diese einmaligen Bedingungen nennt.

Der internationale PMBOK-Guide (2004, S. 5) definiert ein Projekt als "a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result".

[Gerber & Honegger](#) (2016, S. 265) definieren Projektmanagement im Krankenhaus als «Einmalige, vom routinemässigen Betrieb abgegrenzte, zeitlich, finanziell und personell limitierte Vorhaben zur Umsetzung von Resultaten im Bereich Healthcare», welche alle Leistungsebenen beinhaltet, also medizinische und strategische Kernleistungen sowie pflegerische, administrative und nicht-medizinische Supportleistungen (FM).

Finanzieller Betrag als Projektdefinitions-kriterium

Oft wird für eine Abgrenzung auch ein spezifischer finanzieller Betrag genannt, der aber in der PM-Literatur unterschiedlich ausfällt.

Weitere Aspekte als Projektdefinitions-kriterium

Für [Hagen](#) (2010) braucht es als Voraussetzung zur Taxierung eines Projektes

- Komplexität
- Neuartigkeit
- nötige Teamarbeit

Beilage 4

Mögliche Unterscheidung von Projektarten im Spitalkontext

Wie die Untersuchung von [Gerber](#) (2017) gezeigt hat, werden in Spitälern insbesondere zwischen folgenden Projektarten unterschieden:

- **IT-Projekte**
- **Bau- / Investitions- / Beschaffungsprojekte** (evtl. budgetbedingte Feinunterteilung in
 - Ersatzinvestitionen
 - Neuinvestitionen
 - Neubauten
- **(Re-)Organisations- / Prozessänderungsprojekte**
- **übergreifende Projekte**

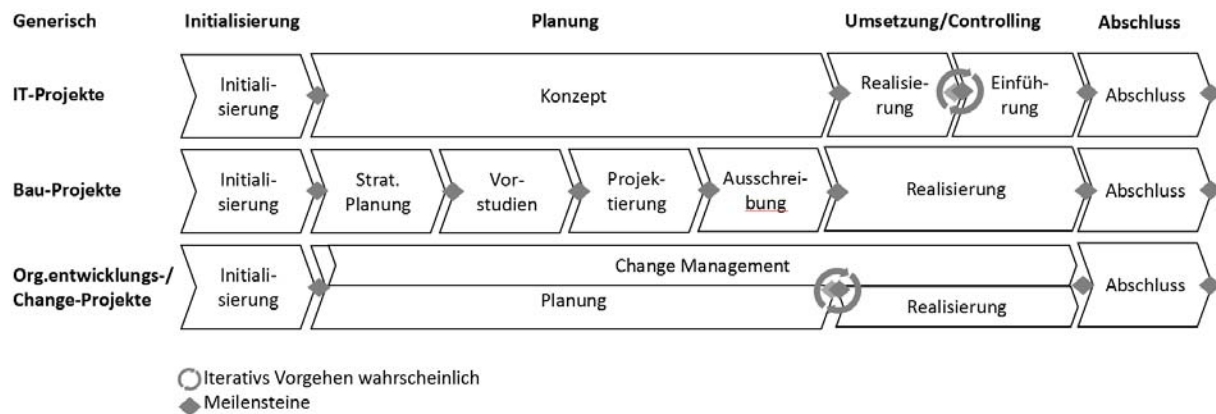
Eine spezifische Unterteilung der Projektarten ist ratsam, weil

- verschiedene Fachbereiche unterschiedliche Projektvorgehensmodelle, Fachpersonen und / oder Controllingvorgehen brauchen ([vgl. entsprechender Vorschlag betr. Projektarten zusammen mit den Projektphasen](#))
- im Budgetvorgang evtl. unterschiedliche Vorgaben zu beachten sind

Beilage 5

Mögliche Projektphasen für ein umfassendes, interdisziplinäres Projektmanagement in Spitälern

Da in einem Spital meist unterschiedliche Projektarten parallel laufen, wird folgendes, gemeinsames Projektarten- und Phasenverständnis vorgeschlagen:



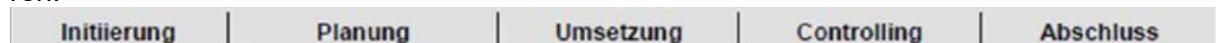
(Quelle: [Gerber, 2017](#))

Herleitung des Vorschlages:

Bestehende Projektmanagement-Standards nennen folgende **generischen Projektphasen**:

	Initialisierung/ Initiierung	Definition	Planung	Umsetzung	Controlling / Steuerung	Abschluss
PMI PMBOK 5	X		X	X	X	X
ISO 21500	X		X	X	X	X
DIN 69901-1	X	X	X		X	X

Als grösster gemeinsamer Nenner lassen sich folgende generischen Projektphasen definieren:



(Quelle: ISO 21500:2013: Leitlinien Projektmanagement)

Im Unterschied dazu definiert Hermes für **IT-Projekte** folgende Projektphasen:



(Quelle: [Hermes](#))

Für **Bauprojekte** werden von SIA112 folgende Projektphasen definiert:



(Quelle: SIA112:2014: Modell Bauplanung – Verständigungsnorm)

(Re-)Organisations- / Prozessänderungsprojektphasen

Für (Re-)Organisations- / Prozessänderungsprojekte ist aktuell kein spezifisches Phasenmodell bekannt, es wird aber in der Change Management Literatur oft darauf hingewiesen, dass alle Beteiligten möglichst früh miteinbezogen und überzeugt werden sollen.

Beilage 6

Vorschläge Zusammensetzung und Entscheidungskompetenzen von Lenkungsausschüssen in Spitälern

Ein Lenkungsausschuss ist ein **zentrales, beschlussfassendes Gremium**, welches die Projekte seines Zuständigkeitsbereiches (ganze Organisation oder definierter Fachbereich) steuert. Der Lenkungsausschuss ist somit ein Bindeglied zwischen den Projekten und der auftraggebenden Instanz.

Es ist zu entscheiden, ob **ein einziger, zentraler Lenkungsausschuss oder aber Lenkungsausschüsse für unterschiedliche Fachbereiche** und deren Projekte ernannt werden soll.

Aus jeden Fall braucht jeder Lenkungsausschuss die nötige **Legitimation und Akzeptanz** in der Gesamtorganisation, damit Entscheide von allen Bereichen resp. Beteiligten akzeptiert werden. **Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen** eines Lenkungsausschusses müssen **verbindlich definiert und kommuniziert** werden.

Es empfiehlt sich, **Lenkungsausschusssitzungen in regelmässigen Abständen** durchzuführen (z. B. monatlich) und die Termine allen Projektinvolvierten weit im Voraus zu kommunizieren. So können Terminpläne von Projekten auf die Lenkungsausschusssitzungen ausgerichtet werden.

Die **Abnahme von Projektoutputs und Freigabe von Projekten, Teilprojekten und Projektphasen** muss **zuverlässig gewährleistet** werden und somit die Planungssicherheit für Projektleitende erhöht resp. Projektverzögerung aufgrund fehlender Entscheide vermieden werden können.

Eine enge **Kooperation zwischen Multiprojektmanagement resp. Projektportfoliomanagement, Projektmanagement Office** und dem Lenkungsausschuss ist unabdingbar.

Um den **Übergang in den Betrieb sicherzustellen**, empfiehlt es sich, die Resultate, Zielerreichung und eine Reflexion nach ca. einem Jahr nochmals von Prozessowner und Projektleitung präsentieren zu lassen.

Weiterführende Links:

[Definition Lenkungsausschuss](#)

[Der Lenkungsausschuss: Oberstes Entscheidungsgremium im Projekt](#)

[Tipps für knackige Lenkungsausschuss-Sitzungen](#)

Beilage 7

Projektmanagement-Fachgebiete zu berücksichtigen in den Projekten in Spitälern

Folgende Tabelle fasst die Minimaldefinitionen von Projektmanagement-Fachgebieten in Spitälern anhand der Ergebnisse der Befragung durch [Gerber](#) (2017) zusammen. Es wird empfohlen mindestens diese Punkte für jedes Projekt schriftlich festzuhalten und im Lenkungsausschuss (Beilage 6) zu diskutieren.

PM-Fachgebiete (basierend auf DIN 69901-2:2009, ISO 21500:2013, PMI PMBOK-Guide)	Minimaldefinition der PM-Fachgebiete in Spitälern
1 Integration, Reporting & Änderungen	<ul style="list-style-type: none"> - Projekt ist eindeutig anhand interner Definitionen klassifiziert (inkl. entsprechender Reportinganforderungen und Änderungsprozessen und -kompetenzen) - Projekt und Projektleitung genießt die Unterstützung durch das Management / Leitungsgremium! - Diskussion über Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen und Sinnhaftigkeit wurde zugunsten des Projektes geführt und entschieden
2 Umfeld & Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> - alle Betroffenen und Involvierten sind eruiert und deren Rollen (Aufgabe / Kompetenzen / Verantwortungen) geklärt
3 Kommunikation & Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> - es ist geklärt, wer wann wie informiert resp. informiert wird - eine zentrale Ablage mit entsprechenden Berechtigungen ist vorhanden und eingerichtet
4 Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Muss-Ziele und Kann-Ziele sind nach dem SMART-Prinzip (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert) definiert
5 Inhalt / Umfang / Scope & Projektstrukturierung	<ul style="list-style-type: none"> - Output ist in Abstimmung mit Zielsetzung, Meilensteinen und Qualität definiert
6 Personal-Ressourcen & Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Projektteam ist sinnvoll und interdisziplinär zusammengesetzt - nötige Personalressourcen sind freigegeben - Rollen (Aufgabe / Kompetenzen / Verantwortungen) sind geklärt
7 Termine & Meilensteine	<ul style="list-style-type: none"> - Wichtigste Ecktermine wie Lenkungsausschuss- und / oder Reportingtermine, allfällige Teilleistungsmeilensteine und Endtermin sind geklärt
8 Kosten / Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> - Realistisches finanzielles Budget (inkl. Personalressourcen) ist vorhanden / ausgewiesen
9 Risiken: Bedrohung & Chancen	<ul style="list-style-type: none"> - Hauptrisiken mit entsprechenden Massnahmen sind geklärt
10 Qualität	<ul style="list-style-type: none"> - Verständnis der Qualitätskriterien (in Abstimmung mit Ziel und Budget) ist geklärt
11 Beschaffung & Vertragswesen	<ul style="list-style-type: none"> - Beschaffungs- / Vertragsprozesse und -kompetenzen sind in Abstimmung mit allfällig vorhandenem zentralem Einkauf geklärt

Minimaldefinitionen von Projektmanagement-Fachgebieten in Projekten in Spitälern

Beilage 8

Project Management Offices oder Projektassistenz einführen

Für eine erfolgreiche Einführung eines zentralen Projektmanagement Offices ist ein offizieller vom Management getragener Entscheid mit entsprechenden Bestimmungen betr. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zwingend.

Es empfiehlt sich, diesen Schritt durch professionelle Projektmanagement-ExpertInnen begleiten zu lassen.

Aktuell sind uns keine Good resp. Best Practice Publikationen zum Thema PMOs in Spitälern bekannt – Interessierte an einem Projekt resp. einer konkreten Untersuchung können sich gerne melden.

Weiterführende Links betr. Einführung von PMOs oder Projektassistenz-Stellen

[PMO-Einführung – Akzeptanz schaffen durch schrittweisen Aufbau](#)

[Erfolgreiche Einführung eines PMO](#)

[Ein Project Management Office einführen Teil 1: Motivation und Strategien](#)

[Ein Project Management Office einführen Teil 2: Leistungen und Akzeptanz](#)

[Mit PMOs Einsparpotenziale realisieren](#)

[So führt das PMO die verschiedenen Sichtweisen aufs Projekt zusammen](#)

[Professionelle Projektassistenz – wirksame Entlastung für die Projektleitung](#)

[20% Zeitgewinn durch gut ausgebildete Projektassistenz – darauf kommt es an](#)

Beilage 9

Vorlagenbeispiele für PM-Dokumente zum Auswählen und an eigene Bedürfnisse anpassen (Link-Auswahl)

Vorlagenbeispiele Projektmanagement Allgemein

<http://www.pm-handbuch.com/pm-vorlagen/>

<https://www.weka.ch/management/organisation/download-paket-projektmanagement.html>

<https://projekte-leicht-gemacht.de/pm-tools/projektmanagement-vorlagen/>

<https://de.smartsheet.com/die-top-excel-vorlagen-fuer-projektmanagement>

<https://muster-vorlage.ch/category/projektmanagement/>

Vorlagenbeispiele Projektmanagement für IT Projekte

<https://pitpm.net/>