

Ein Beispiel: Zuweisung in Krankenanstalten

Im Zuge einer Evaluation im Wiener Gesundheitswesen wurde sichtbar, dass die Informationsübermittlung bei Zuweisungen in Krankenanstalten teilweise große Lücken aufweist. Folgen davon waren - viel Zeitaufwand für das Recherchieren der fehlenden Information, verzögerter Beginn der "optimalen" Behandlung, etc.

Es wurde deshalb die Entwicklung eines Informationstransferstandards, der gleichzeitig als Checkliste eingesetzt werden kann, gestartet. Dazu wurde vom Projektmanagement eine Arbeitsgruppe aus Vertretern aller relevanten Informationsquellen und Informationsempfänger gebildet. Diese Arbeitsgruppe entwickelte ein inhaltliches Konzept für die Informationsübermittlung.

Nachdem schon zu Beginn der Arbeit klar war, dass die Einführung eines solche Informationstransferstandards mit einer Vielzahl von Institutionen abgestimmt werden musste, wurde das vom Projektmanagement entsprechend eingeplant. Das Konzept wurde zuerst mit den Entscheidungsträgern der direkt beteiligten Institutionen abgestimmt, dann auch mit relevanten Stakeholdern (z.B. Patientenanwaltschaft). Danach wurde die Einführung des Entwurfs entschieden.

Für die Einführung wurden vom Projektmanagement die einzuhaltenden Richtlinien und auch die „Klappen“ in den beteiligten Institutionen recherchiert. Darauf aufbauend wurde eine Einführungsplanung in enger Absprache mit wichtigen Entscheidungsinstanzen entwickelt und beschlossen. Damit war eine wesentliche Grundlage für die Bewältigung der Detailprobleme geschaffen, die im Zuge der Einführung in den verschiedenen Institutionen auftraten.

Der Einführungsprozess wurde dann vom Projektmanagement durch kontinuierliches und aktives Abfragen der Fortschritte und schnelles Kommunizieren der Zwischenstände in der Projektorganisation gesteuert. Auch dabei waren immer wieder Abweichungen und Probleme zu bewältigen die jedoch durch die gut etablierten Projektsteuerungsstrukturen mit allen Beteiligten konstruktiv gelöst werden konnten.

Erfahrungen mit diesem Projektmanagement:

Die Erarbeitung von gemeinsamen Ergebnisvorstellungen und einer abgestimmten Grobplanung ist für alle Beteiligten anspruchsvoll und speziell im Gesundheitswesen erfolgskritisch (sehr heterogene Professionen).

Während des Projekts sind immer wieder interprofessionelle Austausch- und Abstimmungsgelegenheiten vom Projektmanagement zu organisieren, diese liefern wichtige Impulse für die Projektarbeit.

Eine wichtige Aufgabe von Projektmanagement ist auch immer wieder an den gemeinsamen Sichten von Ergebnisvorstellung und Grobplanung mit allen Beteiligten zu arbeiten (diese verändern sich im Projektverlauf und benötigen daher spezielle Aufmerksamkeit)

Die kontinuierliche Abfrage von Fortschritt und Kommunikation darüber („ohne Sündenbocksuche“) ist eine erfolgskritische Steuerungsaufgabe des Projektmanagements. Damit wird die Ernsthaftigkeit und Wichtigkeit der Projektaufgabe manifestiert.

Die Herstellung und dauernde Pflege der Verbindung von Projektteam und Entscheidungsebenen (z.B. Auftraggeber) ist zentrale Aufgabe für das Projektmanagement.

Das Projektmanagement kann diese Funktionen besser erfüllen, wenn es eine kritisch-neutral wohlwollende Distanz zu den Beteiligten hat und nicht primär als Vertretung einer der beteiligten Professionen gesehen wird.