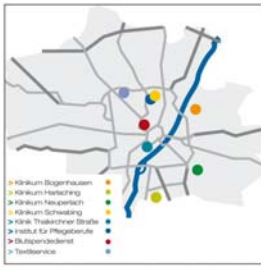


> Städtisches Klinikum München



Die Städtisches Klinikum München GmbH (StKM)

Am 1. Januar 2005 fusionierten die fünf Krankenhäuser der Landeshauptstadt München Bogenhausen, Neuperlach, Harlaching, Schwabing und Thalkirchner Straße sowie das Institut für Pflegeberufe, der Blutspendedienst und die Zentralwäscherei zur Städtisches Klinikum München GmbH (StKM). Mit 3.500 Betten, 260 tagesklinischen Plätzen und 8.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist das neue Großklinikum der größte Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen im süddeutschen Raum. Knapp ein Drittel aller Patienten im Großraum München werden hier kompetent und umfassend versorgt

Geschichte und Zukunft des Projektmanagements im Klinikum Harlaching (KH)

Im Herbst 2001, also noch weit vor der Gründung zur GmbH im Januar 2005, hat die damalige Krankenhausleitung des Klinikums Harlaching begonnen, ein einheitliches Projektmanagement-System in Zusammenarbeit mit den Abteilungen Strategie und Controlling einzuführen. Vorausgegangen waren zahlreiche Überlegungen und eine umfassende Beratung. Als Zielsetzungen wurden die beiden Kernsätze „Es laufen die richtigen Projekte“ und „Die Projekte laufen richtig“ definiert. Circa 120 Mitarbeiter haben mittlerweile eine entsprechende Fortbildung zum Projektmanagement erhalten, ca. 50 von ihnen auch einen weiterführenden Kurs. Außerdem ist ein Projektmanagement-Handbuch erschienen, das die Aspekte und Zielsetzungen des Projektmanagement-Systems allen Mitarbeitern erläutert.

Gleichzeitig mit der Etablierung des Projektmanagement-Systems wurde auch eine DV-Unterstützung geschaffen. Dieses beruhte aber relativ starr auf Tabellenkalkulations-Basis und wurde von vielen Mitarbeitern als zu kompliziert in der Anwendung empfunden. Aufgrund des immer weiter zunehmenden Veränderungsbedarfs im Gesundheitswesen wurden immer mehr und immer komplexere Projekte aufgelegt, diese konnten mit diesem einfachen Tool nicht mehr zufrieden stellend dargestellt werden. Aus diesem Grund machten sich die Abteilungen Strategie, Controlling und EDV des Klinikums Harlaching in enger Zusammenarbeit im Oktober 2003 auf die Suche nach einer neuen Software.

Hierbei hat auch eine Rolle gespielt, dass sich die fünf städtischen Krankenhäuser Münchens und drei weitere Nebenbetriebe am 01.01.2005 zu einer GmbH zusammengeschlossen haben. Die dazu notwendigen Schritte und die daraus resultierenden Veränderungen sind sehr umfangreich und dieser Prozess soll mithilfe des Projektmanagements begleitet und dokumentiert werden.

Mit der GmbH-Bildung wurde eine zentrale Projektmanagementstelle in der Geschäftsführung geschaffen, die momentan an einem einheitlichen Projektmanagement-System für den gesamten Konzern arbeitet und in diesem Zusammenhang auch eine Software-Auswahl für den Gesamtkonzern vornehmen



wird. Projektron BCS wird aktuell vorwiegend im zentralisierten IT-Bereich des Unternehmens eingesetzt.

Kriterien für die Softwareauswahl

Durch das bereits verankerte Projektmanagement-System waren wir in der Lage, zügig die wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines passenden Software-Tools festzulegen. Weiterhin mussten die Erfahrungen mit der alten Softwarelösung berücksichtigt werden.

Hieraus ergaben sich unsere ersten beiden Kriterien für die Auswahl des neuen Tools: Es muss einfach und beinahe intuitiv zu bedienen sein. Dazu gehört für uns eine klare Menüstruktur und Navigation, wobei sämtliche Darstellungen mit wenigen Klicks erreichbar sein sollten. Die Dateneingabe muss sowohl bei der Projektanlage als auch bei der laufenden Projektdokumentation ohne großen Aufwand möglich sein.

Das zweite Kriterium betraf die Flexibilität des Tools: dieses muss es den Mitarbeitern beispielsweise erlauben, sämtliche Informationen zum Projekt einbinden zu können. Dazu gehören Möglichkeiten, Dateien eines beliebigen Formats abzulegen, oder den Projektfortschritt und alle anderen Angaben jederzeit kommentieren zu können. Zur Flexibilität gehörte für uns auch, dass sich das Tool an das bestehende Projektmanagement-System anpassen lassen kann (eigene Ampelsteuerung, Erfassung von speziellen Projektmerkmalen, angepasste Auswertungsansichten, und andere)

Von den Abteilungen Strategie und Controlling war außerdem eine Multiprojektmanagement-Auswertung als zentrale Fähigkeit gefordert. Diese muss einen schnellen Überblick aller laufenden Projekte ermöglichen und dient damit als Steuerungsinstrument für das Management. Gefordert war auch die Abbildbarkeit unserer Organisationsstruktur.

Ein weiteres zentrales Kriterium war das Rechtekonzept: Dieses muss es erlauben, personenbezogene Rechte (z.B. Abteilungsleiter, Direktion), wie auch projektbezogene Rechte (z.B. Projektleiter, Mitarbeiter) zu verwalten. Die tatsächlich mit diesen Rollen vergebenen Rechte müssen dabei an unsere Bedürfnisse anpassbar sein.

Ablauf der Softwareauswahl

Nach einer gründlichen Marktanalyse im Herbst 2003, in die wir Informationen aus Studien, Messebesuchen, Recherchen im Internet und Fachzeitschriften einbezogen, haben wir mehrere Produkte in Demostellungen getestet und bewertet.

Dabei wurden auch die Bedingungen der Personalvertretung beachtet. Hierbei ging es insbesondere um die nicht gewünschte Darstellung von mitarbeiterbezogenen Aufwänden. Da aber gleichzeitig ein Plan/Ist-Vergleich der Aufwände möglich sein sollte, blieb als einzige Möglichkeit, die Aufwände in Summe pro Aufgabe zu erfassen. Alle in engere Auswahl genommenen Tools verwendeten aber die nicht zugelassene mitarbeiterbezogene Aufwandsaufzeichnung.

An dieser Stelle fiel bereits eine Vorentscheidung für Projektron BCS, da die Herstellerfirma sich sehr kooperativ zeigte, diese inhaltlich umfangreiche Anpassung (Umstellung der mitarbeiterbezogenen Zeiterfassung auf eine Summenerfassung auf Aufgabenebene) kostengünstig vorzunehmen. Andere Produkte erlauben solch umfangreiche Eingriffe zum Teil gar nicht, oder die Umsetzung wäre sehr aufwendig.

Die einfache und schnelle Konfiguration hat auch den Ausschlag für Projektron BCS gegeben, da damit unser Projektmanagement-Konzept abbildbar war. Hierzu waren ebenfalls Anpassungen an der Software nötig, wie beispielsweise das Anzeigen von entsprechenden Ampelfunktionen oder eine ganze Reihe von speziellen Auswertungsansichten und Berichten.



Im Portfolio werden die A und B - Projekte abgebildet und entsprechend ihrer Bedeutung durch unterschiedlich große Kreise dargestellt.

Projekte mit offenen Punkten werden vor der Darstellung im Portfolio gesammelt und einer Klärung zugeführt.

Abb. 5: Portfolio-Abbildung

Zum Teil wurden unsere Wünsche dabei auch kostenlos als Verbesserungsvorschläge umgesetzt und in den Standard übernommen. Wichtig war für uns, dass die Software von Haus aus die meisten der gewünschten Anpassungen erlaubt und alle anderen so programmiert wurden, dass wir in der Lage sind, alle Updates ohne Probleme einzuspielen.

Ein davon unabhängiger weiterer Vorteil für uns ist die Web-Oberfläche, da in unserem Haus eine sehr heterogene Hard- und Softwarelandschaft herrscht. Die damit verbundene erhebliche Reduzierung des Support-Aufwands war ein weiterer Grund für Projektron BCS.

Wir haben uns für die Auswahl der Software relativ viel Zeit genommen: insgesamt dauerte der Entscheidungsprozess etwa 4 Monate. Bis zur tatsächlichen Einführung vergingen jedoch nochmals 6 Monate, da der Personalrat die Einführung ablehnte und ein Schiedstellenverfahren eingeleitet wurde. Dieses wurde jedoch erfolgreich abgeschlossen.

Während dieser Zeit haben wir Projektron BCS weiter getestet und entsprechende Demo-Projekte angelegt und durchgespielt. Die Erfahrungen hieraus wurden zur weiteren Optimierung und Anpassung des Tools eingesetzt, wobei diese Änderungen nach einer Administratorschulung selbstständig durchgeführt werden können. Bereits zu diesem Zeitpunkt war anhand der Demodaten klar, dass das Hauptziel, der umfassende und einfache Überblick über alle Aspekte eines Projekts, voll erreicht werden könnte.

Im Klinikum Harlaching konnte im September 2004 mit den Administrator- und Anwender-Schulungen begonnen werden, die jeweils speziell auf unsere Konfiguration des Tools angepasst wurden. An der geringen Schulungszeit, die für einen Projektleiter nur etwa vier Stunden beträgt, lässt sich ebenfalls die einfache Bedienbarkeit des Tools erkennen. Andere Hersteller empfehlen zum Teil mehrtägige Schulungen für ihr Produkt!

Abteilung XY					
Projekt	Projektleiter	Projektklasse	Kosten	Termine	Ergebnisse
1	Maier	A	●	●	●
2	Müller	B	●	●	●
3	Kunze	B	●	●	●
...					
n					

Elektronisches Vertragsmanagement im Gesamtkonzern

Im Frühjahr 2005 wurde ein Tool zum elektronischen Vertragsmanagement gesucht, das die aktuell ca. 3000 Verträge der Verwaltungen der Betriebe und des Gesamtkonzerns einfach abbilden und verwalten kann. Ein Schwerpunkt ist hier die Überwachung der Vertragslaufzeiten, da z.B. bei einem Versäumen von Kündigungsfristen finanzielle Nachteile für das Unternehmen entstehen können. Hierbei fiel die Wahl wieder auf Projektron BCS, da hier eine perfekt angepasste, einfache und kostengünstige Lösung geboten wurde. Das Tool wurde auf die Bedürfnisse der StKM hin konfiguriert.

Seit dem Frühjahr 2006 haben die Geschäftsführung sowie ca. 250 Mitarbeiter/innen der StKM einen Überblick über geschlossene Verträge, mit dem Ziel der Erkennung von Synergieeffekten. Außerdem wurde eine E-Mail-Benachrichtigungsfunktion integriert, die sowohl vor dem Auslauf des Vertrages als auch bei möglichen Kündigungsterminen zugeordnete Personen und Abteilungen erinnert.

Selbstverständlich wurden auch den Anforderungen des Datenschutzes mit Hilfe eines entsprechenden Rechtesystems Rechnung getragen.

Geschäftsführung der Städt. Klinikum München GmbH

Gez. A. Kühne, stellvertretender Leiter IT

Gez. E. Loose, Referentin des Vorsitzenden der Geschäftsführung