



<b>Projekte durchführen</b>	<b>5.4.7</b> Version 03
-----------------------------	----------------------------

Änderungen gegenüber der letzten Fassung:

## 1 Ziel und Zweck

Vorhaben zur Verbesserung bestehender oder zur Schaffung neuer Strukturen oder Abläufe werden als Projekte organisiert. Sie sind Aufgaben außerhalb der Regeltätigkeiten im Krankenhaus. Projekte werden meist über Abteilungs- und Berufsgrenzen hinweg aufgelegt und machen eine enge Zusammenarbeit von Personen nötig, die üblicherweise nicht zusammenarbeiten. Im Projekt kommt es auf fachliches Wissen und Engagement an, weniger auf Stellung oder Berufsgruppe. Die für eine neue Aufgabe relevanten Mitarbeiter müssen vertreten sein.

In dieser VA wird dargelegt, wie ein Projektauftrag entsteht, wie ein Projektplan erstellt wird und wie Projekte in einen Projektstrukturplan einzubetten sind. Dazu gehören auch Überlegungen zu den Anforderungen an den Projektleiter und die Zusammensetzung des Projektteams.

*DIN EN ISO 9001:2015 und DIN EN 15224:2017 10.3*

## 2 Anwendung

Von der Leitung der Organisation in Auftrag gegebene Projekte

## 3 Beschreibung des Ablaufes

### 3.1 Projektauftrag

Festzulegen ist, wer den Projektauftrag erteilt. Das kann die Geschäftsführung (der Vorstand, die Abteilungsleitung) oder eine von ihr eingesetzte Kommission sein. Der Auftrag muss präzise formuliert sein, den Handlungsraum mit Kompetenzen und die Zusammensetzung des Teams festlegen, zeitlich terminiert und mit den nötigen Ressourcen ausgestattet sein. Der Projektauftrag wird schriftlich gegeben.

Der Projektauftrag ist gegliedert in folgende Punkte:

- Kopf mit der Bezeichnung der Organisation
- Kodierung mit einer laufenden Nummer
- Titel:

Wie lautet der Name des Projektes, Teilprojektes oder Arbeitsauftrages

- Problemstellung

Beschreibt in wenigen Worten die Veranlassung, Problemstellung oder Ausgangspunkt des Projektes. Die Beschreibung wird im Laufe des Projektes und nach dessen Ende als Basis genommen, um daran Veränderungen ablesen zu können. Da für ein Projekt ein Budget veranschlagt wird, sollen Erfolge des Projektes auch daran gemessen werden können. Ohne eine solche Bewertung kann das Projektteam seine Tätigkeit nicht einschätzen.

- Auftraggeber

Bezeichnung der Organisationseinheit, evtl. dort verantwortliche Person

- Projektleitung

Für jedes Projekt soll ein Projektleiter benannt werden. Die Auswahl ist nach fachlichen Gesichtspunkten zu treffen. Die Aufgaben des Projektleiters sollen allgemein festgelegt sein. Spezielle Aufgaben können sich aus der Art des Projektes ergeben. Auf Akzeptanz durch die Team-Mitglieder muss geachtet werden. Da die Projektarbeit neben der Regelorganisation abläuft, kann zum Vorteil von der üblichen Hierarchie abgewichen werden.

Der Projektleiter muss über ein angemessenes Zeitbudget verfügen.

- Projektteam

Das Projektteam soll mit allen Berufsgruppen, die bei der Lösung der gestellten Aufgabe mitwirken müssen, besetzt sein. Der Auftraggeber soll die Zusammensetzung des Teams mit dem Projektleiter abstimmen. Festzulegen ist, ob die Teilnahme freiwillig sein soll oder zur Dienstaufgabe gemacht wird.

- Ziele

Man kann „Hauptziele“ und „Nebenziele“ unterscheiden. Die Hauptziele sind immer zu erreichen, wenn das Projekt erfolgreich sein will. Als Nebenziele können solche gelten, die sich aus der Projektarbeit ergeben, aber nicht unbedingt als Zielkriterium herangezogen werden. Sie sind erwartete und erwünschte Nebenfolgen. Je genauer und präziser diese Ziele formuliert werden, desto größer ist der Gewinn daraus für das folgende Projekt. Die Situation im Krankenhaus soll sich mit der Erreichung der Ziele eindeutig und nachweisbar auf die gewollte Weise verändert haben.

- Begründung/erwarteter Nutzen

Jeder Projektauftrag ist auch ein Kommunikationsmittel. Er wendet sich auch immer an Mitarbeiter, die nicht direkt am Projekt beteiligt sind. Damit das Budget schnell und überzeugend gerechtfertigt werden kann, sollen hier die wesentlichen Gründe für das Projekt genannt werden.

- Starttermin

Jedes Projekt ist eine besondere Aufgabe, die neben der Regelorganisation durchgeführt wird. Deshalb muss sie zeitlich begrenzt bleiben. Der Starttermin legt fest, wann das Projekt beginnt.

- Meilensteine

Für den Fortgang des Projektes werden Meilensteine festgelegt. Umfangreiche Aufträge sollen in kleinere Abschnitte aufgeteilt werden. Manchmal sind Projekte miteinander verbunden, so dass die Bedeutung der Meilensteine und die Notwendigkeit, die Termine einzuhalten, verdeutlicht werden muss. Die Meilensteine sind in den Projektstrukturplan einzutragen.

- Endtermin

Der Endtermin ist die programmierte Auflösung des Projektes. Der Auftrag des Teams endet hier. Die erteilten Kompetenzen erlöschen.

Der Endtermin des Projektes soll realistisch gewählt werden. Wenn man bereits am Anfang davon ausgeht, dass der Endtermin ohnehin hinausgeschoben wird, riskiert man eine wiederholte Verlängerung und verliert die Begründung für ein geplantes Ende.

- Kompetenzen

Erklärt werden soll, dass das Team andere Mitarbeiter zeitweise zur Teilnahme verpflichten kann, sich Informationen frei verschaffen darf, begrenzte Rechte zur Anordnung von Maßnahmen hat usw.

- **Budget**

Für jedes Teammitglied soll ein Zeitrahmen festgelegt werden, in dem es für das Projekt freigestellt wird. Sind weitere Kosten, wie Fortbildung oder Reisekosten zu erwarten, sollten sie aufgeführt werden.

- **Bemerkungen**

Verweise auf andere Projekte oder Möglichkeiten der Hilfestellung.

- **Unterschriften**

Der Projektauftrag wird unterschrieben vom Auftraggeber, dem Projektleiter, den Projektteammitgliedern und deren Vorgesetzten. Die Unterschrift der Vorgesetzten ist wichtig. Sie stimmen damit zu, dass die Mitglieder des Projektteams und der Projektleiter für die im Budget vereinbarte Zeit freigestellt sind und in dieser Zeit für abteilungsspezifische Tätigkeiten nicht zu Verfügung stehen

Der Projektauftrag wird nach der Unterzeichnung allen Beteiligten in Kopie ausgehändigt. Das Original verbleibt bei der Projektorganisation.

- **Projektstrukturplan**

Der Projektstrukturplan ist der Fahrplan des Projektes. Er übernimmt für das Projekt dieselbe Rolle wie das Flussdiagramm für den Behandlungsablauf. Dazu wird das Projekt in überschaubare Arbeitspakete aufgeteilt. Jedes dieser Arbeitspakete wird einer Person zugeordnet, die dafür verantwortlich ist. Im Projektstrukturplan wird auch der Zeitplan des Projektes bzw. der Arbeitspakete festgelegt. Mit Hilfe dieser Übersicht lässt sich die Arbeitsbelastung der Teammitglieder koordinieren, so dass nicht einzelne zeitweise völlig überlastet werden und somit unverschuldet das ganze Projekt aufhalten.

Das Grundgerüst der Projektstruktur lässt sich aus den Meilensteinen des Projektauftrages oder der Arbeitsaufträge entnehmen. Damit wird der Projektstrukturplan zu einem wesentlichen planerischen Instrument während des Projektverlaufes. Anders als der Projektauftrag, der unverändert bleiben soll, wird der Projektstrukturplan immer wieder der Situation angepasst. Wenn es zu Verzögerungen kommt und einzelne ihre Aufgaben nicht erledigt haben, wird der Plan angepasst.

Der Projektstrukturplan sollte allen Projektbeteiligten bekannt sein und mit ihnen abgestimmt sein.

## **4 Zuständigkeit, Qualifikation**

Auftrag für ein Projekt: Leitung

Projektleiter: Verantwortung für Zeitplan, Berichterstattung

Teammitglieder: Übernahme von Arbeitsaufträgen

## **5 Dokumentation**

Projektplan

Projektstrukturplan

Protokolle der Projektsitzungen

Projektbericht

## 6 Hinweise und Anmerkungen

## 7 Mitgeltende Unterlagen

### 7.1 Literatur, Normen

- DIN 69900:2009-01 Projektmanagement – Netzplantechnik: Beschreibungen und Begriffe
- DIN 69901:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagement – Teil 1: Grundlagen;
- DIN 69901-2:2009-01 Projektmanagement - Projektmanagementsysteme – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell,
- DIN 69901-3:2009-01 Projektmanagement - Projektmanagementsysteme – Teil 3: Methoden
- DIN 69901-4:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 4: Daten, Datenmodell
- DIN 69901-: 2009-01 Projektmanagement - Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe

### 7.2 Begriffe

*Projekt* (engl. project)

einmaliger Prozess, der aus einem Satz von abgestimmten und gesteuerten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endterminen besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Beschränkungen bezüglich Zeit, Kosten und Ressourcen ein Ziel zu erreichen, das spezifische Anforderungen erfüllt

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Einzelprojekt kann Teil einer größeren Projektstruktur sein und hat üblicherweise einen festgelegten Anfangs- und Endtermin.

Anmerkung 2 zum Begriff: Bei emlgen Projekten werden während des Projektverlaufs die Ziele und der Anwendungsbereich aktualisiert und die Produkt- oder Dienstleistungsmerkmale fortschreitend entsprechend festgelegt.

Anmerkung 3 zum Begriff: Das Ergebnis eines Projektes kann aus einer oder mehreren Einheiten von Produkten oder Dienstleistungen bestehen.

Anmerkung 4 zum Begriff: Die Organisation des Projekts ist üblicherweise vorübergehend und besteht nur für die Lebensdauer des Projekts.

Anmerkung 5 zum Begriff: Die Komplexität der Wechselwirkungen zwischen den Projekt-tätigkeiten steht nicht notwendigerweise in Beziehung zur Projektgröße.

DIN EN ISO 9000:2015

## 8 Anlagen

---