

Spezielles Projektmanagement im Krankenhausbau

Vorlesung Krankenhausmanagement
WS 2022/2023

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Einige Grundsätze / 1

- Ganzheitlich denken und planen
- Je nach Projektgröße entscheiden, ob Einzelprojekt mit Arbeitspaketen oder Programm / Portfolio
- Definierte Projektziele auf die einzelnen Arbeitspakete / Teilprojekte herunter brechen
- Projektorganisation und Projektstruktur festlegen
- Beteiligte und Interaktionen klarstellen
- Klare Vorgaben definieren (was ist das SOLL im späteren Soll – IST - Vergleich)

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Einige Grundsätze / 2

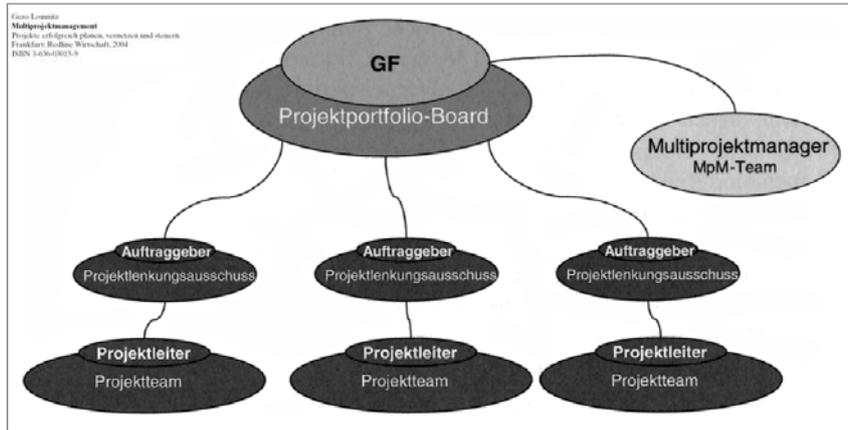
- Externe und Innerbetriebliche Richtlinien, Normen, Standards erleichtern (ermöglichen) die Definition von Vorgaben
- Qualitätssicherung im Projekt einrichten
- Änderungsmanagement einrichten
- Informationsmanagement einrichten
- Selbstorganisation ermöglichen und fördern

Programm- / Portfolio- Management

Unter Programm wird eine Menge von Projekten verstanden, die gemeinsam koordiniert werden, um dadurch für das Unternehmen einen größeren Nutzen zu stiften, als wenn man diese Projekte unabhängig voneinander betrachten würde. Es empfiehlt sich, jene Projekte eines Unternehmens zu einem Programm zu bündeln, die

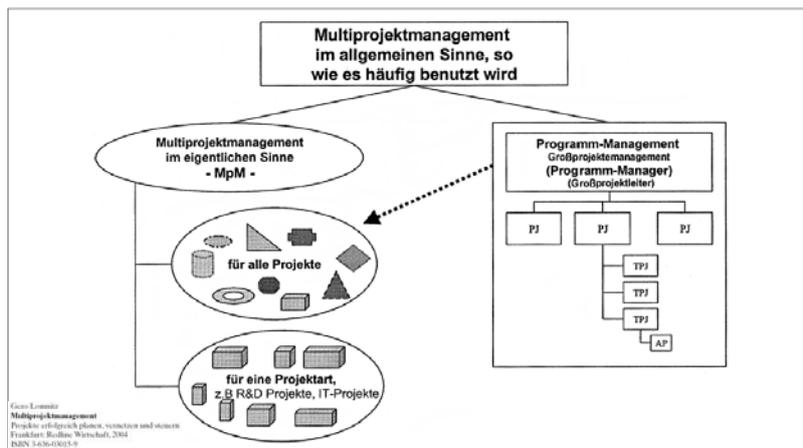
- Vergleichbar sind
- Vielfältige Abhängigkeiten zueinander haben (gleiche Ressourcen, dieselben Auftraggeber, dieselben Standards, Tools, voneinander abhängige Ergebnisse)
- Integriert betrachtet Synergien und Potentiale ergeben.

Programm- / Portfolio- Management



Organisatorische Anbindung des Mpm

Programm- / Portfolio- Management



Unterscheidung Multiprojektmanagement (Mpm) und Programm-Management

Programm- / Portfolio- Management

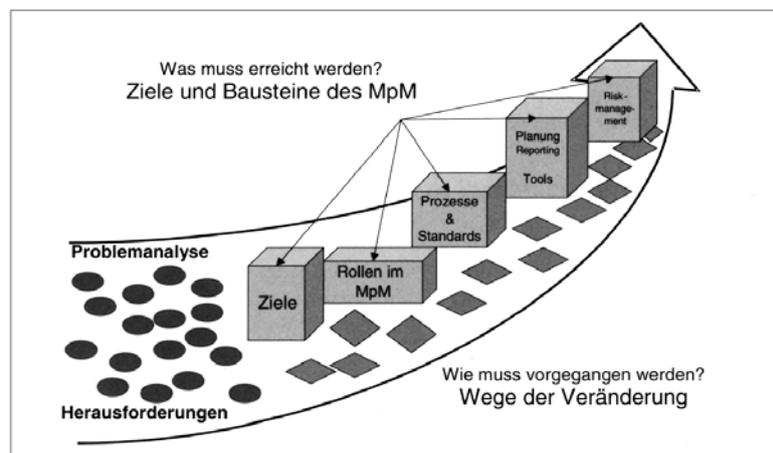
Unterscheidung Projektreporting und MpM-Reporting

Gisela Lorenz
Multiprojektmanagement
 Projekte erfolgreich planen, steuern und steuern
 Frankfurt: Betriebswirtschaft, 2004
 ISBN 3-636-03015-9

Reporting	Projekt	Multiprojektmanagement
Merkmale		
Verfolgte Zielgrößen	<ul style="list-style-type: none"> • Grad der Zielerreichung • Zeitrahmen • Budget • Kapazitäten • Probleme im Projektverlauf • Risiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung der Projekte, Abhängigkeiten der Projekte • Gesamtbudgetplanung • personelle Situation in den Projekten heute und in der Zukunft
Dauer	Solange das Projekt besteht	Langfristig, nicht a priori begrenzt
Freiheitsgrad	Möglichst hohe Konstanz der Ziele, Prioritäten, Ressourcen und Rahmenbedingungen	Veränderbarkeit der Planung von Zielen und Ressourcen, Prioritäten notwendig

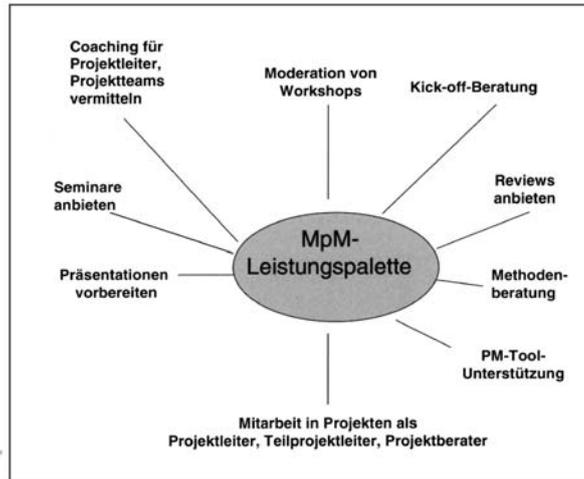
Projektreporting und MpM-Reporting

Programm- / Portfolio- Management



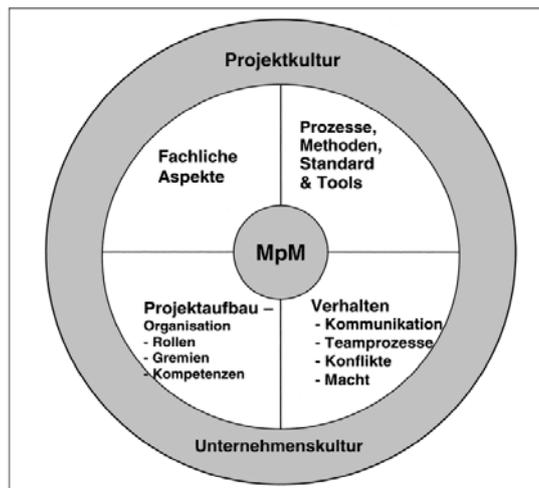
Gisela Lorenz
Multiprojektmanagement
 Projekte erfolgreich planen, steuern und steuern
 Frankfurt: Betriebswirtschaft, 2004
 ISBN 3-636-03015-9

Programm- / Portfolio- Management



Gesetzliche
Mehrpunktmanagement
Projekte erfolgreich planen, steuern und sichern
Frankfurt-Rhein-Wirtschaft, 2004
ISBN 3-690-0015-9

Programm- / Portfolio- Management

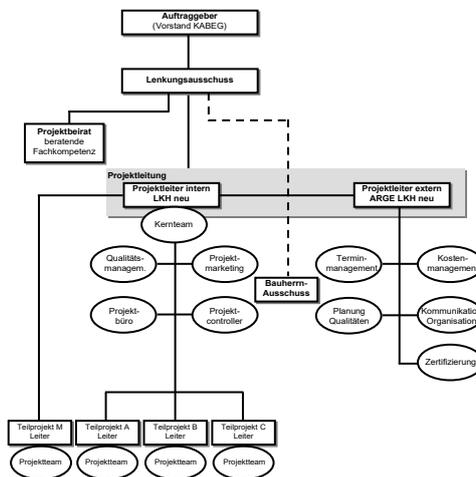


aus:
Gesetzliche
Mehrpunktmanagement
Projekte erfolgreich planen, steuern und sichern
Frankfurt-Rhein-Wirtschaft, 2004
ISBN 3-690-0015-9

Dimensionen des Projektmanagements (Quelle: J. Hansel/G. Lomnitz: Projektleiter Praxis, Berlin, 3. Aufl. 2000, S.17)

Am Beispiel: LKH Klagenfurt neu

LKH Klagenfurt



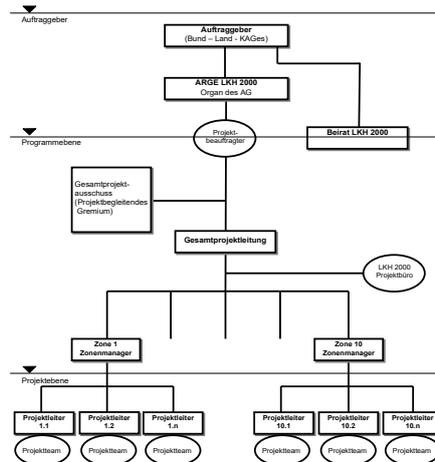
Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Am Beispiel: LKH Graz 2000

LKH Graz 2000

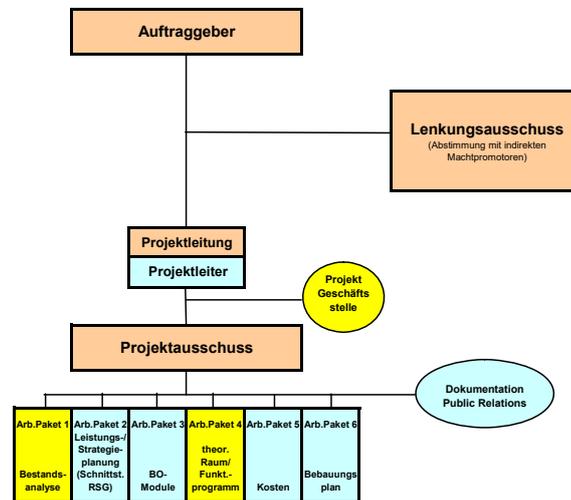


Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Am Beispiel: Masterplan SALK 2020



Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Projektmanagement – Projektsteuerung – Begleitende Kontrolle Begriffsdefinition

Begriffsklärung: Projektsteuerung / Projektmanagement

Bei der Verwendung der Begriffe Projektsteuerung und Projektmanagement herrscht vielfach Unklarheit. Meist werden die Begriffe synonym verwendet, obwohl es einen wesentlichen Unterschied gibt, der sich in folgender Formel veranschaulichen lässt:

$$\begin{array}{rcl}
 & \text{Projekt } \mathbf{steuerung} & \\
 + & \text{Projekt } \mathbf{leitung} & \\
 = & \text{Projekt } \mathbf{management} &
 \end{array}$$

Erst, wenn der Projektsteuerer auch Projektleitungsaufgaben (Vollmacht) übernimmt, spricht man von Projektmanagement. In diesem Sinne, d.h. wenn die Projektsteuerung als Bestandteil der Projektmanagementleistungen verstanden wird, können die Begriffe synonym für die gemeinsamen Leistungsinhalte verwendet werden.

[Zitat aus Honorarleitlinie für Projektsteuerung, HO-PS 1.1.2001 idF 1.1.2004]

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Projektmanagement – Projektsteuerung – Begleitende Kontrolle Projektleitung / nicht delegierbare Bauherrenleistungen

Die Projektleitung bezieht sich z.B. auf folgende **nicht** (ohne Vollmacht) **delegierbare** Bauherrenleistungen:

- Setzen der obersten Projektziele
- Mittelbereitstellung
- definitive Entscheidung zu Planungsphasen, Abnahmen etc.
- Konfliktmanagement
- Wahrnehmen der zentralen Projektauflage
- projektbezogene Repräsentationspflichten etc.

[Zitat aus Honorarleitlinie für Projektsteuerung, HO-PS 1.1.2001 idF 1.1.2004]

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Projektmanagement – Projektsteuerung – Begleitende Kontrolle Projektleitung - Leistungsbild

1. Rechtzeitiges Herbeiführen bzw. Treffen der erforderlichen Entscheidungen sowohl hinsichtlich Funktion, Konstruktion, Standard und Gestaltung als auch hinsichtlich Qualität, Kosten und Terminen.
2. Durchsetzen der erforderlichen Maßnahmen und Vollzug der Verträge unter Wahrung der Rechte und Pflichten des Auftraggebers.
3. Herbeiführen der erforderlichen Genehmigungen, Einwilligungen und Erlaubnisse im Hinblick auf die Genehmigungsreife.
4. Konfliktmanagement zur Orientierung der unterschiedlichen Interessen der Projektbeteiligten auf einheitliche Projektziele hinsichtlich Qualitäten, Kosten und Termine, u.a. im Hinblick auf
 - (a) die Pflicht der Projektbeteiligten zur fachlich-inhaltlichen Integration der verschiedenen Planungsleistungen und
 - (b) die Pflicht der Projektbeteiligten zur Untersuchung von alternativen Lösungsmöglichkeiten.

[Zitat aus Honorarleitlinie für Projektsteuerung, HO-PS 1.1.2001 idF 1.1.2004]

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Projektmanagement – Projektsteuerung – Begleitende Kontrolle Projektleitung - Leistungsbild

5. Leiten von Projektbesprechungen auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene zur Vorbereitung, Einleitung und Durchsetzung von Entscheidungen.
6. Führen aller Verhandlungen mit projektbezogener vertragsrechtlicher oder öffentlich-rechtlicher Bindungswirkung für den Auftraggeber.
7. Wahrnehmen der zentralen Projektanlaufstelle.
8. Sorgetragen für das Abarbeiten des Entscheidungs- und Maßnahmenkatalogs.
9. Wahrnehmen von projektbezogenen Repräsentationspflichten gegenüber dem Nutzer, dem Finanzier, den Trägern öffentlicher Belange und der Öffentlichkeit.

[Zitat aus Honorarleitlinie für Projektsteuerung, HO-PS 1.1.2001 idF 1.1.2004]

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Projektmanagement – Projektsteuerung – Begleitende Kontrolle Projektsteuerung / delegierbare Bauherrenleistungen

Die Projektsteuerung bezieht sich z.B. auf folgende **delegierbare** Bauherrenleistungen:

- Klärung der Aufgabenstellung sowie Koordination und Überwachung des Grundlagenprogrammes vom ersten Schritt der Planung bis zur Baufertigstellung.
- Klärung der Voraussetzung für den Einsatz von Planern und anderer an der Planung fachlich Beteiligter. Klärung der Schnittstellen und Einsatzpunkte.
- Vertragsbearbeitung mit Planern und Ausführenden.
- Aufstellung und Überwachung von Organisations-, Termin- und Zahlungsplänen bezogen auf das Gesamtprojekt und die Projektbeteiligten.
- Koordinierung und Kontrolle der Projektbeteiligten, also der Planenden und Ausführenden.
- Fortschreibung der Planungsziele und Klärung von Zielkonflikten.
- Koordinierung und Bearbeitung von Genehmigungsverfahren.
- Versicherungsbearbeitung: Bauwesen-, Haftpflichtversicherung, kombinierte Versicherungen (All-Risk-Versicherung etc.)

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Projektmanagement – Projektsteuerung – Begleitende Kontrolle Projektsteuerung / delegierbare Bauherrenleistungen

- Kosten- und Finanzierung: Kostenermittlung, Kostenverfolgung, Kostenkontrolle, Finanzierung.
- Klärung der Organisationsstruktur und Informationsstruktur.
- Definition, Sicherstellung und Überwachung von Qualitätsvorgaben, Ausstattung, Materialien und Produkte. Überwachung und Koordinierung von Ausführungsänderungen.
- Dokumentation des Gesamtprojektes: Sammeln, Aufbereiten und Ordnen aller projektrelevanten Dokumente. Pläne, Verträge und des Schriftverkehrs.
- Terminplanung: Aufstellung und Zusammenfassung aller Vorgänge und Tätigkeiten sowie Klärung der zeitlichen und technischen Zusammenhänge und Abhängigkeiten sowohl im gesamten (Generalterminplan in Makroform) als auch im Detail (Bereichsterminpläne in Mikroform) mit Ermittlung der Vorgangsdauern, Abhängigkeiten und verfügbaren Kapazitäten.
- Terminüberwachung: periodische Ablaufkontrollen, Checklisten, Veranlassen und Durchführen von SOLL-/IST-Vergleichen, Maßnahmen bei Terminüberschreitungen bzw. -veränderungen.

[Zitat aus Honorarleitlinie für Projektsteuerung, HO-PS 1.1.2001 idF 1.1.2004]

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Projektmanagement – Projektsteuerung – Begleitende Kontrolle Projektsteuerung - Leistungsbild

Was ist Projektsteuerung?

Definition Projektsteuerung nach § 31 (1) HOAI (i.d.F. vom 21-SEP-95): *Leistungen der Projektsteuerung werden von Auftragnehmern erbracht, wenn sie Funktionen des Auftraggebers bei der Steuerung von Projekten mit mehreren (i.d.R. mehr als drei) Fachbereichen übernehmen. Hierzu gehören insbesondere:*

1. Klärung der Aufgabenstellung, Erstellung und Koordinierung des Programms für das Gesamtprojekt,
2. Klärung der Voraussetzungen für den Einsatz von Planern und anderen an der Planung fachlich Beteiligten (Projektbeteiligte),
3. Aufstellung und Überwachung von Organisations-, Termin- und Zahlungsplänen, bezogen auf Projekt und Projektbeteiligte,
4. Koordinierung und Kontrolle der Projektbeteiligten, mit Ausnahme der ausführenden Firmen,
5. Vorbereitung und Betreuung der Beteiligung von Planungsbetroffenen,
6. Fortschreibung der Planungsziele und Klärung von Zielkonflikten,
7. laufende Information des Auftraggebers über die Projektabwicklung und rechtzeitiges Herbeiführen von Entscheidungen des Auftraggebers,
8. Koordinierung und Kontrolle der Bearbeitung von Finanzierungs-, Förderungs- und Genehmigungsverfahren.

[Zitat aus Honorarleitlinie für Projektsteuerung, HO-PS 1.1.2001 idF 1.1.2004]

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Projektmanagement – Projektsteuerung – Begleitende Kontrolle Projektsteuerung - Leistungsbild

Die Gesamtleistung der Projektsteuerung umfaßt in jeder Projektphase die Erbringung der Grundleistungen in folgenden Handlungsbereichen:

- A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation
- B Qualitäten und Quantitäten
- C Kosten und Finanzierung
- D Termine und Kapazitäten



[Zitat aus Honorarleitlinie für Projektsteuerung, HO-PS 1.1.2001 idF 1.1.2004]

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Projektmanagement – Projektsteuerung – Begleitende Kontrolle Projektsteuerung - Leistungsbild

Die Leistungen der Projektsteuerung werden in 5 Projektphasen erbracht, die wie folgt definiert und bewertet werden:

Projektphasen	Bewertung der Grundleistungen innerhalb der Gesamtleistung = Teilleistungsfaktor [t]
PPH 1 Projektvorbereitung: Projektetablierung, strategische Planung, Grundlagenermittlung, Vertragsgestaltung	26 %
PPH 2 Planung: Vorentwurfs-, Entwurfs- und Einreichplanung	21 %
PPH 3 Ausführungsvorbereitung: Ausführungsplanung, Vorbereiten der Vergabe und Mitwirken bei der Vergabe	19 %
PPH 4 Ausführung: Projektüberwachung (z.B. ÖBA)	26 %
PPH 5 Projektabschluß: Projektbetreuung, Dokumentation	8 %
Summe Projektsteuerungsleistung	100 %

[Zitat aus Honorarleitlinie für Projektsteuerung, HO-PS 1.1.2001 idF 1.1.2004]

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Projektmanagement – Projektsteuerung – Begleitende Kontrolle

Begriffsdefinition Projektkontrolle

- (1) Primäre Projektkontrolle (operatives Controlling)
Die primäre Projektkontrolle bei der Durchführung des Bauprojektes übernehmen in unterschiedlicher Ausrichtung und Tiefe die Projektsteuerung und Projektleitung aber auch die Örtliche Bauaufsicht und die Fachbauleitungen im Rahmen ihrer Leistungsbilder und Funktionen.
- (2) Sekundäre Projektkontrolle (Begleitende Kontrolle)
Die Begleitende Kontrolle übernimmt im Rahmen des Leistungsbildes der HO-BK 2001 Besonderer Teil A die sekundäre Projektkontrolle.
- (3) Tertiäre Projektkontrolle (Verwendungsnachweisprüfung)
Als Tertiäre Kontrolle, gemäß Leistungsbild Besonderer Teil B der HO-BK 2001, bezeichnet man eine zumeist ‚nachlaufende‘ weitere Kontrolle, z.B. im Rahmen einer Verwendungsnachweisprüfung, durch eine unabhängige Prüfstelle (z.B. Kontrollamt, Rechnungshof, aber auch Ziviltechniker etc.) i.d.R nach Abschluß eines Projektes.

[Zitat aus Honorarleitlinie für Begleitende Kontrolle, HO-BK 1.5.2001 idF 1.12.2004]

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Projektmanagement – Projektsteuerung – Begleitende Kontrolle

Begleitende Kontrolle

Einflussnahme der Begleitenden Kontrolle auf die Projektarbeit

- **Direkte Einflussnahme** auf das Projektgeschehen nur in Ausnahmefällen
- Indirekter Einfluss durch **fachlich-argumentative Unterstützung**
- **Qualitätssicherung**
 - Nachvollziehbarkeit der Prozesse
 - Vollständigkeit der Dokumentation
 - Transparenz und Neutralität bei Entscheidungen
- **Früherkennung** und Aufzeigen von Abweichungen
- **Vier-Augen-Prinzip** für den Auftraggeber

[Zitat aus Honorarleitlinie für Begleitende Kontrolle, HO-BK 1.5.2001 idF 1.12.2004]

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Projektmanagement – Projektsteuerung – Begleitende Kontrolle Prüfaufträge der Landesrechnungshöfe

Bundesland	Gebauungskontrolle	Projektkontrolle
Wien Kontrollamt	ja	keine aber Sicherheitskontrolle
Niederösterreich Landesrechnungshof	ja	keine
Burgenland Landes-Rechnungshof	ja	keine
Oberösterreich Landesrechnungshof	ja	keine
Salzburg Landesrechnungshof	ja	keine
Tirol Landesrechnungshof	ja	keine
Vorarlberg Landes-Rechnungshof	ja	keine
Steiermark Landesrechnungshof	ja	ja
Kärnten Landesrechnungshof	ja	ja

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

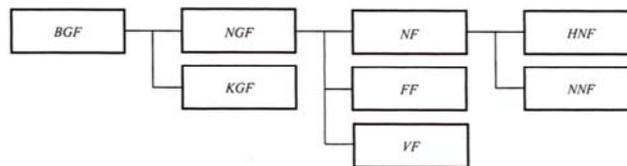
Richtlinien – Normen - Standards

ÖNORM B 1800

Anhang A (normativ): Begriffe, Abkürzungen und Zusammenhänge

Für Planungskennzahlen ist die ÖNORM B 1801-3 anzuwenden.

A.1 Geschossbezogene Grundflächen



BGF Brutto-Grundfläche
 NGF Netto-Grundfläche
 NF Nutzfläche
 HNF Hauptnutzfläche
KGF Konstruktions-Grundfläche
 FF Funktionsfläche
 VF Verkehrsfläche
 NNF Nebennutzfläche

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Richtlinien – Normen - Standards

DIN 13 080
Gliederung des Krankenhauses in Funktionsbereiche und Funktionsstellen

Schlüsselnummer	Funktionsbereich	Farbkennzeichnung
1.00	Untersuchung u. Behandlung	rot
2.00	Pflege	gelb
3.00	Verwaltung	grün
4.00	Soziale Dienste	orange
5.00	Ver- und Entsorgung	braun
6.00	Forschung u. Lehre	violett dunkel
7.00	Sonstiges	violett hell
---	Betriebstechnische Anlagen (Funktionsflächen)	blau
---	Verkehrerschließung (Verkehrsflächen)	Keine Kennz.

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Analyse der Flächenentwicklung Projekt ABC

Entwicklung von Flächen und Kubaturen

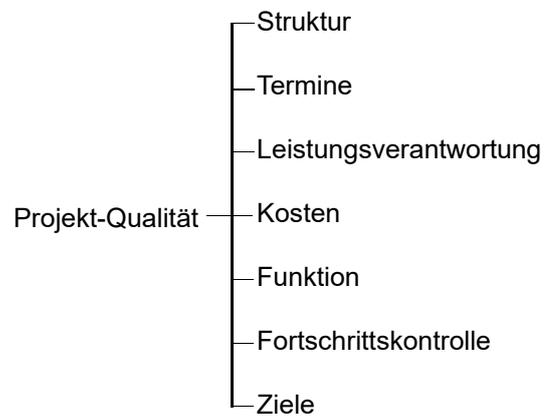
	Nutzfläche (NF) [m²]	Bruttogrundfläche (BGF) [m²]	BGF/NF	Bruttorauminhalt (BRI) [m³]
08.06.2001	Zubau 8.867 Adapt. 3.229 Summe 12.096	Zubau 13.304 Adapt. 3.229 Summe 16.533	1,37	Zubau 48.342 Adapt. 11.461 Summe 59.803
31.08.2001	Zubau 8.794 Adapt. 4.546 Summe 13.340	Zubau 13.191 Adapt. 4.546 Summe 17.737	1,33	Zubau 47.966 Adapt. 16.202 Summe 64.168
01.03.2002 Gutachterverfahren	Zubau Adapt. Summe 14.646			
13.06.2002 Projekt Loudon	Zubau Adapt. Summe 15.365	Zubau Adapt. Summe 35.058	2,28	Zubau Adapt. Summe 138.076
28.08.2002	Zubau Adapt. Summe 15.040	Zubau Adapt. Summe 25.765	1,71	
19.11.2004 ohne Umbau in Küche und Pädetrie	Zubau 13.580 Adapt. 1.454 Summe 15.035	Zubau 27.588 Adapt. 2.181 Summe 29.769	1,98	Zubau Adapt. Summe 110.016

Krankenhaus- und Projektmanagement

HEALTH CARE SOLUTIONS

Martetschläger
CONSULTING

Qualitätssicherung im Projekt



Qualitätssicherung im Projekt



3 Thesen zu Spitalsprojekten

These 1:

Die **Finanzierung von Spitals-Investitionen** ist immer durch **besondere Modelle** der jeweils involvierten Gebietskörperschaft - und damit der **öffentlichen Hand** - zu bewerkstelligen. Spitalsgesellschaften haben daher die Aufgabe, einerseits die **Bauherrenrolle** verantwortungsbewusst wahrzunehmen ohne andererseits tatsächlich selbst über die erforderlichen finanziellen Ressourcen verfügen zu können. In dieser „Sandwich-Position“ ist es sinnvoll, die Rolle der politischen Verantwortungsträger von vorne herein in der **Projektstruktur** zu berücksichtigen, da deren Mitwirkung wegen der besonderen Form der Finanzierung jedenfalls unverzichtbar ist.

3 Thesen zu Spitalsprojekten

These 2:

Die in einem Spitalsprojekt involvierten **Interessens-/Nutzergruppen** verfügen teilweise über sehr starke gesellschaftspolitische Positionen, die eine erfolgreiche Projektentwicklung nur in einem **partizipativen Setting** zulassen. Wesentliche Planungsentscheidungen ohne Einbeziehung der Patienteninteressen, der Schlüsselverantwortlichen im Spital oder der Belegschaftsvertretung führen schnell zu öffentlich geführten Diskussionen, die nur allzu oft nicht vom eigentlichen Bauherrn dominiert werden.

3 Thesen zu Spitalsprojekten

These 3:

Spitalsprojekte sind durch ein fast unüberschaubares Maß an **gesetzlichen und behördlichen Regulativen** gekennzeichnet, die die Entwicklung derart umfangreicher Vorhaben nur in ständiger **Abstimmung mit den wesentlichen behördlichen Instanzen** erlaubt.