

U. Schlein, J. Hager-van der Laan

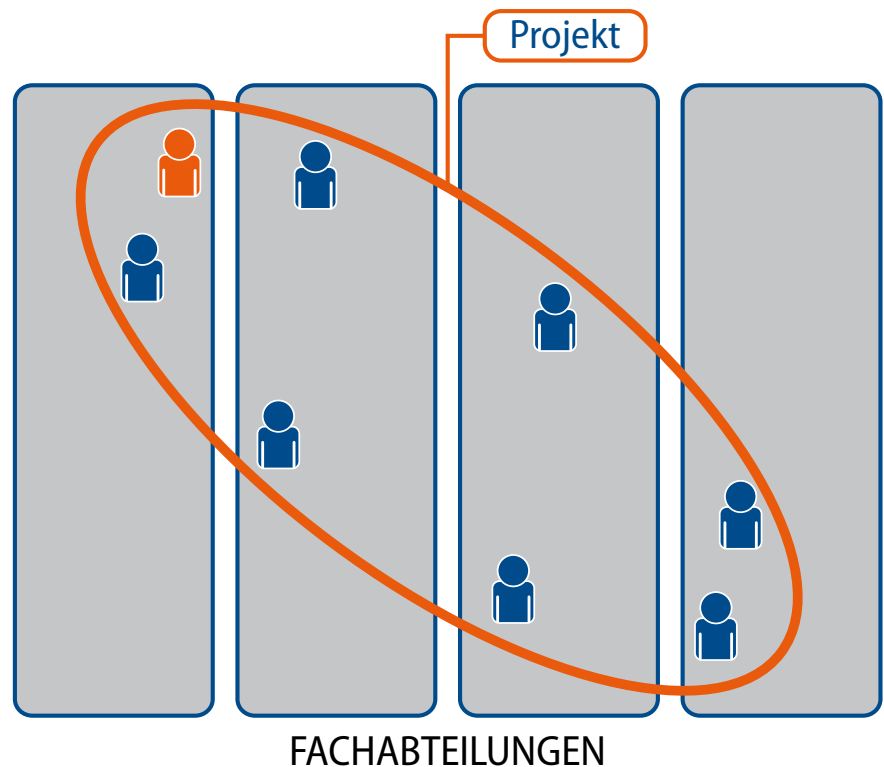
# „Machen Sie mal!“ – Projektarbeit im klinischen Alltag

Projektarbeit gehört in Gesundheitsunternehmen mittlerweile zum Arbeitsalltag. Aber das Projekt ist eine Organisationsform, die es in dem traditionell hierarchisch geprägten Krankenhaus immer noch schwer hat. Projekte sind immer dann gefordert, wenn auf Veränderungsanforderungen, die nur fachübergreifend zu bewältigen sind, rasch und kompetent reagiert werden soll. Nur sind die Bedingungen für das fachübergreifende Zusammenarbeiten in Projekten für viele noch unvertraut. Einige wichtige Fragen müssen geklärt sein: Sollen die hierarchischen Unterschiede in der fachlichen Auseinandersetzung wirklich keine Rolle spielen? Oder vielleicht doch? Sind Auftrag und Ziel klar? Gibt es einen Auftraggeber in der oberen Hierarchie, der das Projekt stützt? Und andere mehr. Zudem fordert teamförmiges Zusammenarbeiten ein Arbeitsverhalten, das in unserer Kultur noch wenig verbreitet ist und von vielen mühsam gelernt werden muss: Verzicht auf Eigenprofilierung, das interessierte Zuhören, das Weiterentwickeln von Ideen anderer - eben Teamfähigkeiten, über die mittlerweile jeder Stellenbewerber behauptet zu verfügen und die in der Praxis immer noch von wenigen beherrscht werden. Was sollte man wissen, was muss passieren, damit Projekte zu guten Ergebnissen kommen?

## Projektarbeit im Gesundheitssystem hat viele Facetten

Dass in einem Krankenhaus heute die umfassende Patienten-Versorgung in vielen Fällen nur noch in einer krankheitsbezogenen, d.h. abteilungsübergreifenden Kooperation der Fachdisziplinen zu verwirklichen ist, wird wohl nicht ernsthaft bestritten. Die immer noch vorherrschende Organisationsform der Klinik in Fachabteilungen wird deshalb zunehmend überlagert werden von einer zweiten Organisationsform, nämlich der Projektorganisation, abstrahiert in der nebenstehenden Abbildung. Diese Projektorganisation kann damit auch für einen längeren Zeitraum in der Zusammenarbeit Gültigkeit haben und ermöglicht so eine größere Flexibilität und Anpassungschancen an den Markt im Vergleich zu reinen Fachabteilungen.

Die meisten Projekte sind jedoch zeitlich begrenzt und auf einen bestimmten Anlaß bezogen. In Krankenhäusern und Gesundheitskonzernen gibt es unterschiedliche Auslöser, sich mit dieser Organisationsform zu befassen.



## Beispiele:

- » Der Prozess von der Aufnahme bis zur Entlassung eines Patienten soll – beispielsweise vor einer anstehenden Zertifizierung – überarbeitet werden. Der Patient erhält dadurch von Beginn an Orientierung und Sicherheit über die verschiedenen Phasen seiner Diagnostik und Behandlung. Dazu ist die Zusammenarbeit der beteiligten Fachbereiche zu organi-

AUTOREN



◀ **Dr. Ulrike Schlein**  
Chirurgin, Beraterin und Coach  
Am Bahnhof 1, 34537 Bad Wildungen  
E-Mail: info@dr-schlein.de

**Jens Hager-van der Laan** ▶  
Soziologe, Unternehmensberater und Coach  
Schillerstraße 15, 10625 Berlin  
E-Mail: van-der-laan@t-online.de



sieren. Das lässt sich am ehesten in einer Projektgruppe aus Repräsentanten der beteiligten Fachbereiche realisieren. Möglicherweise könnte solch eine Prozessorganisation auch die Organisationsabteilung oder die Verantwortlichen für Qualitätssicherung in einem Krankenhaus bewerkstelligen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein neues Konzept auch umgesetzt wird, ist jedoch höher, wenn die späteren Betroffenen bereits an der Entwicklung des Konzepts mitwirken und ihre Vor-Ort-Erfahrungen einbringen können.

- » Es sollen Zentren gebildet und nach außen repräsentiert werden, in denen bestimmte Krankheitsbilder interdisziplinär behandelt werden kön-

niken und Interessen zusammen, die für eine erfolgreiche Kooperation die Grundlagen von Projektarbeit und Gruppenprozessen berücksichtigen müssen.

Erfahrungen mit erfolgreicher Projektarbeit und den zugrunde liegenden Gesetzmäßigkeiten haben in Krankenhäusern unserem Eindruck nach bisher nur wenige Mitarbeiter. Das Scheitern von Projekten ist oft vorprogrammiert, weil wichtige Bedingungen für eine erfolgreiche Projektarbeit nicht erfüllt sind. Um nur einige zu nennen: Die Zielsetzung für das Projekt ist nicht allen Angehörigen der Projektgruppe klar; die Rolle des Projektleiters, insbesondere seine Befugnisse, sind nicht klar definiert; es ist nicht klar, wer Auftraggeber und Träger des Projekts in der Hierarchie ist;

ser Organisationsform bei der Bewältigung zeitbegrenzter interdisziplinärer Aufgaben überzeugt ist.

- » Dass Projekte in der vorgesehenen Zeit und mit dem erwarteten Ergebnis beendet werden, ist dann zu erwarten, wenn das Projekt einen Betreuer oder „Paten“ in der Ebene der Geschäftsführung hat und es in dessen Umfeld eine Stelle gibt, die das Projektcontrolling wahrnimmt (möglicherweise für alle namhaften Projekte, die im Hause laufen).
- » Förderlich ist auch, wenn einem Projekte ganz selbstverständlich die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen: Räume für die Sitzungen, Zeit, möglicherweise ein Budget, und Leute, die mit Billigung ihrer Linien-

## » Die meisten Projekte sind jedoch Zeit begrenzt und auf einen bestimmten Anlaß bezogen «

nen: Darm-, Thorax- oder Mamma-Zentren entstehen aktuell an vielen Kliniken.

- » Verantwortliche eines Fachgebietes wollen sich auf gemeinsame Vorgehensweisen und Strategien einigen, etwa den Umgang mit NOS und NOTES (Natural Orifice Surgery bzw. Natural Orifice Transluminal Endoscopic Surgery, also endoskopische Operationen durch natürliche Körperöffnungen oder durch endoskopische Zugangswege).

Die genannten Beispiele sind solche für größere Projekte. Es gibt auch kleinere Projekte, wenn innerhalb von Abteilungen Abläufe neu organisiert werden oder begrenzte Aufgabenstellungen neben den Routineaufgaben bewältigt werden müssen. Solche Aufgabenstellungen werden meist von der Führungskraft, gelegentlich auch von der Geschäftsführung, angestoßen und sind oft als Projekt kaum zu erkennen. Am Anfang steht manchmal ein beiläufig fallen gelassenes: „Wir müssten mal..., wir sollten mal ...! Machen Sie mal! Fangen Sie erstmal an und dann schauen wir weiter!“ Die so angesprochenen Mitarbeiter finden sich plötzlich in der Rolle eines „Kümmerers“ wieder, deren Tragweite sie oft nicht richtig einschätzen können.

Letztendlich stellt auch die Entwicklung und Bildung eines übergreifenden Traumanetzwerkes<sup>©</sup> in der Unfallchirurgie eine Projektarbeit dar. Auch dort finden sich Vertreter unterschiedlicher Kli-

es gibt weder eine ordentliche Zeit-, noch eine Ressourcenplanung für die Projektarbeit usw. Welche Bedingungen sollten also erfüllt sein, damit ein Projekt zu einem erfolgreichen Ergebnis geführt werden kann?

### Bedingungen für erfolgreiche Projektarbeit.

Das Projekt ist eine Organisationsform, mit der die Grenzen der klassischen Fach- bzw. Funktionshierarchie übersprungen werden. Und allein deshalb treffen sie dort per se bereits auf Widerstände. Denn soziale Systeme, seien es Wirtschaftsunternehmen oder Krankenhäuser, sind konservativ und haben eine Tendenz, sich zu erhalten. Eine Projektkultur, also ein selbstverständlicher Umgang mit Projekten, entwickelt sich in einem gestandenen sozialen System nur langsam.

Um es noch deutlicher zu machen: Projekte sind ein Eingriff in ein bestehendes Sozialsystem; Angehörige des Systems, Führungskräfte und Mitarbeiter werden durch ein Projekt neu „verdrahtet“, das vertraute Rollengefüge kommt durcheinander. Und aus diesem Umstand lassen sich die wichtigsten Bedingungen für eine erfolgreiche Projektarbeit ableiten.

### Bedingungen im Unternehmensumfeld, die die Projektarbeit unterstützen:

- » Erleichtert wird die Projektarbeit, wenn die Leitungsebene eines Krankenhauses von der Nützlichkeit die-

vorgesetzten dem Projekt zeitweise zur Verfügung stehen. Eher selten wird es nötig sein, dass ein Mitarbeiter seine gesamte Arbeitszeit in einem Projekt verbringen muss.

- » Ein Projektleiter wird im Unternehmen als „Führungskraft auf Zeit“ gesehen und akzeptiert, auch wenn er in der Funktionshierarchie keine Führungsrolle innehat. Zunächst hat er eine Koordinatoren- und Sprecher-Funktion. Seine „Macht“ ist nicht zu vergleichen mit der Macht eines „Hierarchen“, sondern beruht im wesentlichen auf seinen kommunikativen Fähigkeiten. Er sollte von seinen Auftraggebern mit der Befugnis ausgestattet sein, sich geeignete Mitarbeiter aus den Linienbereichen für sein Projekt auszuwählen.
- » Das Projektteam hat keine Schwierigkeiten, alle Informationen und das nötige Know-How aus den Bereichen zu erhalten, das es braucht, um zu qualifizierten Ergebnissen zu kommen. Die Bereiche verhalten sich in dieser Hinsicht unterstützend. Das gelingt allerdings nur, wenn von der Geschäftsführung in den entsprechenden Konferenzen über laufende Projekte informiert wird.
- » Sofern es in einem Krankenhaus eine Position gibt, die sich mit Personalentwicklung befasst, sollte Projektarbeit als Chance für qualifizierte Mitarbeiter betrachtet werden, sich weiter zu qualifizieren, etwa in der Rolle des Projektleiters für zukünf-



tige Führungsaufgaben (künftige Oberärzte) oder als Repräsentant eines Fachgebiets, der sich durch die Mitarbeit im Projekt einen Expertenstatus für dieses Fachgebiet erwirbt. Die Qualifizierungschance motiviert Mitarbeiter, in einem Projekt mitzuarbeiten, auch wenn das oft zusätzliche Arbeit mit sich bringt.

### Bedingungen, die in der Projektgruppe erfüllt sein sollten:

- » Alle Abteilungen im Haus, deren Belange bzw. Interessen vom Ergebnis des Projekts voraussichtlich berührt werden, sind durch einen Repräsentanten in die Projektarbeit eingebunden. Dazu sind seitens des Projektleiters solide Absprachen mit den Verantwortlichen der betroffenen Bereiche nötig. Verzichtet er darauf, gefährdet er sein Projekt. Die einzelnen Projektgruppenmitglieder geraten in einen inneren Konflikt. Sollen sie der Projektarbeit oder der Alltagsarbeit in ihrer Abteilung den Vorrang geben? Sie entscheiden sich oft zu Ungunsten der Projektarbeit, nehmen nicht regelmäßig an den Projektsitzungen teil oder erfüllen ihre Aufgaben nicht fristgerecht.
- » Der Projektauftrag und das Projektziel sind in der Vorphase mit dem Auftraggeber detailliert geklärt worden. Auftrag und Zielsetzung für das Projekt sind allen Angehörigen der Projektgruppe klar.
- » Man hat sich darauf verständigt, dass hierarchische Unterschiede in der Zusammenarbeit keine Rolle spielen, dass also die Beiträge oder Stellungnahmen von Hierarchen nicht von vorneherein schwerer wiegen, als die von Sachbearbeitern oder nachgeordneten Mitarbeitern.
- » Es gibt eine verbindliche Zeit- und Ressourcenplanung für das Projekt, die dessen vereinbarten Priorität im Unternehmen entspricht. Es sind Projektphasen und Meilensteine definiert worden. Man hat sich auf Regeln der Zusammenarbeit im Projekt verständigt und auf einen Stil der Kommunikation, der gelten soll - beispielsweise auch beim Umgang mit Konflikten.
- » Der Projektleiter wird in seiner Rolle als Projektsteuerer, Koordinator und Moderator der Sitzungen von allen Mitgliedern der Gruppe akzeptiert,

auch wenn er möglicherweise in der Hierarchie des Hauses unterhalb von anderen Angehörigen der Projektgruppe angesiedelt ist. Die Rollen der übrigen Angehörigen der Gruppe sind allen bekannt und akzeptiert.

- » Geraten die Rahmenbedingungen für ein Projekt ins Wanken, so ist der Projektleiter souverän genug, eine Rückkopplung mit seinem Auftraggeber zu initiieren. Im Extremfall kann die Konsequenz sein, das Projekt zurückzugeben. Andernfalls läuft er Gefahr, ein Versagen des Projektes als individuelles ‚Versagen‘ ausgelegt zu bekommen.
- » Eine gute Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit einer Projektgruppe ist, wenn möglichst viele der Mitglieder über Fähigkeiten verfügen, die teamförmiges Arbeiten erleichtern. In unserer Kultur sind das Fähigkeiten, die die meisten erst trainieren müssen, denn vom Kindergarten an lernen wir, uns vor allem einzeln zu profilieren. Bei der Teamarbeit geht es aber darum, Ideen einzubringen, ohne auf das Copyright zu bestehen, anderen interessiert zuzuhören, auch wenn sie anderer Meinung sind, ihre Ideen aufzugreifen und weiter zu entwickeln, eigene Lösungen wieder in Frage zu stellen, wenn sich neue Lösungen abzeichnen. Das fällt vielen schwer und muss oft mühsam erlernt werden. Von daher ist es manchmal sinnvoll, die Startphase einer Projektarbeit mit einem Teamtraining zu verbinden.

### Wichtige Bedingungen, die im Projektumfeld erfüllt sein sollten:

Damit ein Projekt nicht zu einem Fremdkörper in der etablierten Funktionshierarchie eines Krankenhauses wird, sind Kommunikationsstränge zu knüpfen, die das Projekt permanent mit den von dem zu erwartenden Projektergebnis später einmal betroffenen und deshalb im Projekt repräsentierten Bereiche des Hauses verbinden. Dazu sollten folgende Bedingungen erfüllt sein:

- » Über die Repräsentanten der Bereiche im Projekte ist die Projektgruppe zeitnah über alle projektrelevanten Entwicklungen und Entscheidungen in den beteiligten Linienbereichen informiert.

- » Umgekehrt haben die Linienbereiche institutionalisierte Möglichkeiten, sich über den Projektfortschritt regelmäßig zu informieren und auch zu intervenieren, wenn sie es für nötig halten.

### Schlussbemerkungen

Selbst wenn alle genannten Bedingungen erfüllt sind, hängt vieles davon ab, wie das Projekt geführt wird, ob der Projektleiter souverän und mit genügend Macht ausgestattet ist, Kollegen aus anderen Fachbereichen, die teilweise ihm sogar hierarchisch überstellt sein mögen, mit seinen Führungsinterventionen zu überzeugen und ob die Betreuer des Projektes in der oberen Hierarchie das Projekt mit der nötigen Wichtigkeit ausgestattet haben.

Noch entscheidender ist, dass die interdisziplinäre Arbeitsgruppe, die da gegründet und zu einem „Projekt“ ernannt worden ist, auch wirklich ein solches ist. Nicht selten werden interdisziplinäre Arbeitsgruppen als „Projekte“ bezeichnet, die eigentlich Komitees sind, also ein Ausschuss von Interessenvertretern aus unterschiedlichen Abteilungen, bei denen jeder das Ziel hat, die Interessen seiner Abteilung zu großen Teilen durchzusetzen. Wenn eine solche Gruppe als „Projekt“ bezeichnet wird, ist das ein Etikettenschwindel, der meist zu verwirrender und für die Teilnehmer wirklich frustrierender Kommunikation führt weil sie feststellen, dass sie mit der Philosophie einer kooperativen Kommunikation, die das teamförmige Arbeiten in einem Projekt erst möglich macht, in der gewissermaßen politischen Auseinandersetzung des Komitees nicht weit kommen. In wirklichen Projekten geht es darum, ein gemeinsames Ergebnis zu erarbeiten, das mehr ist als die Summe der Einzelbeiträge, die jeder geleistet und beigesteuert hat. In Komitees ist das Ziel des einzelnen Abgesandten, sich für seine Abteilung in der Interessenaueinandersetzung durchzusetzen. Das ist eine andere Rolle als die des Projektmitarbeiters.

Artikel bei BDC|Online unter [www.bdc.de](http://www.bdc.de),  
Rubrik Themen|Fortbildung|Führung

