

# Komplexität beherrschbar machen

Interview mit Katja Schäfer und Melanie Leitenberger, Dedalus HealthCare

Projekte bedeuten Herausforderungen, Großprojekte bedeuten große Herausforderungen. Welche das sind und wie man sie bewältigt, erläutern aus dem Projektmanagement Melanie Leitenberger und Katja Schäfer im Interview. Letztere wurde als externe Unterstützung zum Projekt okis, der Einführung eines Krankenhaus-Informationssystems in den Regionalkliniken der Oberösterreichischen Gesundheitsholding (OÖG), Klinikum Wels-Grieskirchen, Braunau und Sierning, hinzugezogen.

## Was macht ein Projekt zu einem Großprojekt?

Melanie Leitenberger: Da gibt es verschiedene Faktoren. Die Komplexität der Projekte wird beeinflusst von der Anzahl der Kliniken, der Teilprojekte und der Projektbeteiligten. Es sind aber auch der zeitliche Rahmen oder die Anforderung, spezielle Wünsche zu berücksichtigen und zu entwickeln. Großprojekte bestehen in der Regel aus mehreren Projekten, die teilweise parallel laufen und gemeinsam gesteuert werden.

Katja Schäfer: Dass ein Projekt ein Großprojekt ist, merkt jeder, der daran beteiligt ist. Fachlich herausfordernde Projekte werden dann zur persönlichen Herausforderung für jeden Einzelnen. Der Kunde kommt dabei im Projektverlauf genauso an Grenzen wie wir selbst und unsere Kollegen. Diese Grenze gilt es, in Großprojekten immer wieder gemeinsam zu überwinden.

## Kommen da auch irgendwann Ihre Methoden an ihre Grenzen?

K. Schäfer: Eigentlich nicht, weil wir diese skalieren können und stets weiterentwickeln. Als ich aber das erste Mal auf das okis-Projekt geschaut habe, war mir klar, dass wir vieles in der Form noch nie gemacht haben und vor einer echten Herausforderung stehen.

## Was haben Sie dann gemacht?

K. Schäfer: Wir haben uns Gedanken gemacht, wie wir die Gesamtstruktur aufbauen können und wo wir die Projektbeteiligten auf Seiten der Kunden konkret abholen müssen. Dann sind wir für das tiefere Verständnis in die einzelnen Bereiche eingestiegen und haben ein gemeinsames Umsetzungskonzept entwickelt. Bestehende Bedenken und



»Dass ein Projekt ein Großprojekt ist, merkt jeder, der daran beteiligt ist.«

Katja Schäfer  
Projektmanagerin

Widerstände haben wir aufgenommen, gewandelt und bewertet, wie wir Prozesse verbessern konnten. Im Endeffekt gehen immer Methodik, Vorgehensmodelle und Kommunikation eng Hand in Hand. Hinzu kommt natürlich die umfassende Erfahrung im Projektmanagement.

### Was ist besonders wichtig beim Management von Großprojekten?

M. Leitenberger: Fokussierung. Man muss das Ziel immer fest im Blick haben und alle Beteiligten permanent wieder darauf ausrichten. Alles, was nicht diesem Ziel dient oder es sogar ins Stocken bringt – etwa Widerstand, Missverständnisse, Ablenkungen oder eine übermäßige Detailversessenheit –, gilt es, schnell und klar wieder auf das Projektziel auszurichten. Großprojekte fordern im Projektmanagement die hohe Kunst der Kommunikation, Klarheit und natürlich eine umfassende Erfahrung und fachliche Methodenkenntnisse.

### Gibt es Übereinstimmungen beim Vorgehen in normalen und Großprojekten?

K. Schäfer: Klar, wir gehen natürlich mit unseren Erfahrungen aus den Standardprojekten in ein Großprojekt, entwickeln daraus aber ein individuell angepasstes Vorgehen für die besonderen Konstellationen. In Oberösterreich betraf das beispielsweise die spezifischen Entwicklungsanforderungen und ein Vorgehensmodell für das E-Learning.

In Großprojekten besteht die Gefahr, dass man sich in Details verliert, weil es so viele Spezifika und Teilprojekte gibt. Die Kunst ist es, Besonderheiten in methodische Ansätze zu übersetzen, die auf den gesamten Projektumfang übertragen werden können. Wir schaffen also quasi eine Meta-

ebene der Problemlösung, die wir an einzelnen Teilprojekten erarbeiten, um sie auf das große Ganze zu übertragen – natürlich immer mit dem klar fokussierten Projektziel.



Melanie Leitenberger  
Dedalus HealthCare

### Wie gehen Sie an ein solches Großprojekt heran?

M. Leitenberger: Wir entwickeln gemeinsam mit dem Auftraggeber ein Vorgehensmodell. Kernstück ist der sogenannte ORBIS Blueprint. Wir definieren also über alle Bereiche hinweg spezifische Prozesse für den einrichtungsweiten Roll-out des Systems. Diese Konzeption zusammen mit den Experten von Dedalus HealthCare, dem Implementierungsteam des Auftraggebers und den Fachbereichen der Kliniken dauert etwa ein halbes Jahr – was aber gut investierte Zeit ist, die sich später auszahlt. Nach dieser Konzeptentwicklung starten zeitlich aufeinanderfolgend die Rollout-Projekte für die jeweiligen Kliniken. Um die Übergabe neuer Entwicklungsthemen aus dem Projekt in den Service sicherzustellen, haben wir die Dedalus Service Transition als neue Einheit etabliert.

### Wann ist ein Großprojekt erfolgreich?

M. Leitenberger: Unser Hauptfokus ist das Erreichen der definierten Projektziele, allem voran der definierte Echtbetriebstermin. Natürlich sind dabei die umfassenden vertraglichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, sowie die Projektbeteiligten und das Management in allen Phasen einzubeziehen. Neben den harten Faktoren spielt auch die Zufriedenheit des Auftraggebers und des Projektteams mit den erreichten Ergebnissen eine wichtige Rolle.

### Und was sind die Erfolgsfaktoren im Management von Großprojekten?

K. Schäfer: Mit einem Wort: Kommunikation. Je größer ein Projekt ist, desto mehr Stakeholder sind beteiligt, desto mehr müssen wir darauf achten, jeden mitzunehmen und alle auf dem gleichen Informationsstand zu halten.

Im okis-Projekt haben wir beispielsweise ein wöchentliches Meeting mit dem Projektmanagement und ausgewählten Vertretern des Kunden (dem sog. Kernteam). Darüber hinaus gibt es Jours fixes für jeden Themenbereich. Die Klinikmitarbeiter und alle anderen Beteiligten informieren wir mit einem Newsletter.

### Ein Newsletter?

K. Schäfer: Genau. Wir haben einen Projektslogan und ein eigenes Branding entwickelt. Das trägt zur Identifikation bei. Wir informieren alle zwei Monate an die 10.000 Mitarbeiter über die Fortschritte im Projekt, legen technische Details allgemeinverständlich dar und stellen einzelne Projektmitarbeiter vor. Ziel ist es, dass die Ansprechpartner bekannt sind und vermittelt wird, dass es im Projekt vorangeht. Wir wollen

auch eine Aufbruchstimmung und gemeinsame Motivation verbreiten.

**Ist okis Ihr bisher größtes Projekt?**

K. Schäfer: Ich zumindest habe bisher nichts Vergleichbares in unserem Markt erlebt und ich führe seit mehr als 15 Jahren Großprojekte in IT und Gesundheitswesen durch.



**Was ist das Besondere am okis-Projekt?**

K. Schäfer: Da gibt es verschiedene Dinge. Zum ersten haben wir vier Auftraggeber. Dann ist das Projekt inhaltlich wahnsinnig komplex. Es umfasst das komplette Krankenhaus-Informationssystem, alle Funktionsbereiche inklusive Radiologie, Medikation und Patientenkurve, eine Portallösung und komplexe Schnittstellenintegrationen von Spezialsystemen. Außerdem bauen wir das eLearning als Ergänzung zur Präsenzschiung auf – für alle Mitarbeiter. Auch die Projekt-

laufzeit von mehr als fünf Jahren ist eine Besonderheit. Und wir beginnen nicht bei null, sondern setzen auf den Ergebnissen eines vorgelagerten Standardisierungsprojektes des Auftraggebers auf.

M. Leitenberger: Dann steht uns eine Datenmigration mit einer hohen Detailtiefe und großem Umfang der zu migrierenden Daten bevor. In allen Einrichtungen kommen neue Komponenten von ORBIS U zum Einsatz, die wir in der Projektlaufzeit an die spezifischen Anforderungen anpassen müssen. Und last, but not least haben die Auftraggeber umfassende Entwicklungsanforderungen definiert, die wir über ein gesonderes Projektmonitoring sicherstellen müssen.

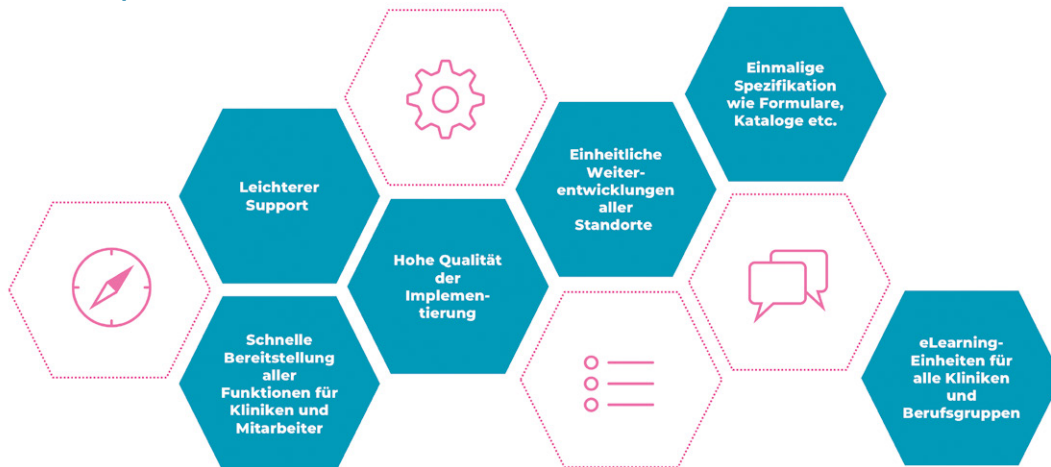
**Sie sprachen das Blueprint-Verfahren an. Könnten Sie das bitte am Beispiel okis erläutern?**

K. Schäfer: Gerne. Ein Blueprint ist, wie bereits kurz erwähnt, ein Standardprozedere, das im Rollout auf die einzelnen Klinikstandorte und alle Bereiche übertragen wird. Das Konzept hinterlegen wir in einem zentralen Demo-System und rufen es dann ab. Dazu grenzen wir vorher

selbstverständlich die Abläufe ab, die sich auf alle Häuser übertragen lassen. Es gibt durchaus Workflows, die sehr individuell und nicht übertragbar sind. Auch diese individuellen Abweichungen definieren wir im Blueprint. Wenn es dann an den Rollout geht, starten wir den Blueprint und ziehen die individuellen Spezifika nach. Das vermindert die Komplexität deutlich.

Wir sparen mit diesem Verfahren der weitgehend einheitlichen Konfiguration nicht nur Zeit bei der Implementierung und beim Rollout, sondern schaffen hausübergreifend auch identische Prozesse und Systeme, die später einfacher zu betreuen sind – egal ob von uns oder der IT des Kunden. Gerade für Klinikverbände und Trägerorganisationen sollte der Blueprint der Ansatz der Wahl sein, weil diese Einheiten in der Regel einen zentralen Support für alle Kliniken stellen. So ist sichergestellt, dass zentrale Fragen nur einmal beantwortet und wichtige Aspekte nur einmal bewertet werden müssen, um die Anwender in ihren Prozessen optimal zu unterstützen. Das spart viel Zeit und Aufwand.

**Vorteile des Blueprints**





Katja Schäfer geht neue Wege im Projektmanagement, arbeitet als Coach, Seminartrainerin und Mentorin in Großprojekten. Ihre Mission ist es, mehr Klarheit, Leichtigkeit und Erfolg in komplexe und große Projekte zu bringen.

Sie wurde als externe Beratung im Projekt Oberösterreich engagiert, um ihre Expertise und Erfahrung im Projektmanagement gezielt einfließen zu lassen.

### Wie groß ist denn das Team auf Seiten von Dedalus HealthCare?

M. Leitenberger: Den ORBIS Blueprint bearbeiten wir mit 18 Personen seitens Dedalus. In den Jours fixes mit allen Themenbereichen sind wir 36 Teilnehmer. Am Kickoff zum Blueprint für das erste Halbjahr, an dem Verantwortliche aus allen Fachbereichen von uns und vom Kunden teilgenommen haben, waren es ca. 100 Personen. Am Ende wird das Projekt rund 10.000 Mitarbeiter betreffen.

### Die können Sie ja über den Newsletter hinaus nicht alle persönlich informieren. Wie stellen Sie sicher, dass sich die Mitarbeiter involviert fühlen?

K. Schäfer: Das stimmt, es kann nur über die Abstimmung auf Projektmanagement-Ebene und mit den Verantwortlichen im Kernteam klap-

pen. Die nehmen wir Stück für Stück in unserem Vorgehen mit. Wir definieren Inhalte, die in einzelne Themenbereiche (Teilprojekte) aufgeteilt werden. Das ist eine Ebene, wie wir das Projekt unterteilen, um die Beteiligten in die konkrete Prozessdefinition und Gestaltung einzubinden. Über alle Themenbereiche legen wir die unterschiedlichen Phasen des Projektes, dann beschreiben und definieren wir das Detailvorgehen. Und das übertragen wir dann auf die anderen Bereiche. Nur so wird die Komplexität dieses Mammutprojektes beherrschbar.

Vielen Dank für den gemeinsamen Ausflug in die Welt der Großprojekte, Frau Schäfer und Frau Leitenberger.

Interview: Ralf Buchholz

## Seminarangebote

### Haben Sie Fortbildungsbedarf rund um die Produkte der Dedalus HealthCare GmbH?

Dann lohnt sich ein Blick in unseren aktuellen Seminkatalog „Join IT“.

Damit Sie auch in der aktuellen Situation die Möglichkeit haben, sich weiterzubilden, finden Sie dort viele unserer Seminare derzeit als Online-Variante.

Beispielsweise können Sie Lerninhalte zum Thema ORBIS Composer als Lernvideo-Reihe inklusive Übungsaufgaben und Musterlösungen buchen. Andere Themen finden als Live-Veranstaltung online statt. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, über unser LEAP Learning

Program Online-Lerninhalte zu bestimmten Themenpaketen für Ihre gesamte Einrichtung zu abonnieren.

Das aktuelle Angebot der Dedalus HealthCare-Seminarorganisation umfasst primär klassische Produktschulungen wie beispielsweise zu ORBIS oder ORBIS RIS. Darüber hinaus können Sie jedoch auch Wissen zu übergreifenden Themen erlangen.

So haben wir seit 2018 zusätzlich verschiedene interessante Workshops rund um das Thema Projektmanagement und Kommunikation im Programm. Diese werden von unserer erfahrenen Trainerin Katja Schäfer

geleitet. Ganz neu in diesem Themenbereich ist der Workshop „Klare Führung und Kommunikation im Projekt“ hinzugekommen. In diesem Workshop lernen Sie, mehr Klarheit in Ihre Klinik-Projekte und Ihr Team zu bringen und dadurch Projekte erfolgreicher umzusetzen. ■

> Schauen Sie in unseren aktuellen Seminkatalog und informieren Sie sich zu unseren aktuellen Themen. Sie finden den Katalog im Dedalus-Portal in der Informations- und Downloadzentrale.

Bei Fragen freuen wir uns über Ihre Nachricht an:

[seminar@dedalus-group.com](mailto:seminar@dedalus-group.com).