



Foto: Kommunikation & Medien, Universitätsklinikum Bonn

Projektmanagement im modernen Klinikbau

Mehr als die Steuerung von Kosten, Terminen und Qualitäten

Von Stefan Schumacher

Limitierte Budgets, komplexe Gesundheitsstrukturen und rasante Fortschritte in der Medizintechnik – moderne Krankenhäuser stehen heute vor vielfältigen Herausforderungen. Damit ändern sich auch die Anforderungen an Klinikbauten und Gesundheitszentren. Die baulichen Gegebenheiten müssen eine organisatorische und betriebswirtschaftliche Prozessoptimierung unterstützen – bei hoher medizinischer Versorgungsleistung und hoher Aufenthaltsqualität für Patienten und Beschäftigte. Im Fall von Umbau- und Sanierungsmaßnahmen bedeutet das hoch komplizierte Baumaßnahmen bei laufendem Betrieb. Das entscheidende Erfolgskriterium dabei: Eine professionelle Projektsteuerung, bei der Termin-, Budget- und Qualitätsvorgaben sicher eingehalten werden.

Keywords: Bauen, Sanierung, Prozessmanagement

Der Gesundheitssektor ist stärker von Veränderungen geprägt als die meisten anderen Wirtschaftsbereiche. Gesellschaftliche Entwicklungen wie der demogra-

fische Wandel, medizintechnische Innovationen, wechselnde wirtschaftliche Rahmenbedingungen: die Anforderungen an Krankenhäuser sind hoch. Demgegenüber steht ein enormer Investitionsstau. Diesen aufzulösen und so Patienten Zugang zu hervorragenden Leistungen zu garantieren, zieht umfangreiche Sanierungs- und Neubaumaßnahmen nach sich. So auch beim Neubau der Kliniken für Neurologie, Psychiatrie und Psychosomatik (NPP) für das Universitätsklinikum Bonn. Großprojekte wie dieses stellen für alle Beteiligten in der Planung sowie Umsetzung eine besondere Herausforderung dar und erfordern vor allem eines: eine professionelle Projektsteuerung. Hierzu müssen Prozesse zunächst vernünftig aufgesetzt und eine durchgängige Projektkommunikation etabliert werden, damit die Planungs- und Entscheidungsschritte dokumentiert und nachvollzogen sowie in einem weiteren Schritt optimiert werden können.

Krankenhausimmobilien wie das NPP sind komplexe Immobilien, die verschiedenste Funktionen unter ei-

nem Dach vereinen. Häufig sollen durch die Unterbringung unterschiedlicher Fachdisziplinen in einem Haus Synergieeffekte gehoben und Prozessabläufe optimiert werden. Die räumliche Nähe fördert Interdisziplinarität, ebenso wie die interdisziplinäre Zusammenarbeit von räumlicher Nähe profitiert. Eine gemeinsame Unterbringung ist daher nicht nur für Klinikmitarbeiter von Vorteil, sondern letztlich auch für die Patienten und deren Heilungsprozess.

Moderne Krankenhausbauten müssen zudem flexibel und nachhaltig angelegt sein. Zum einen, um laufende Kosten zu minimieren und einen wirtschaftlichen Klinikbetrieb zu gewährleisten; zum anderen, um eine langjährige Nutzung der Gebäude und somit der Investition zu ermöglichen. Denn der stetige medizinische und gesellschaftliche Fortschritt macht regelmäßig Umbauten, Erweiterungen und Nachrüstungen von Klinikgebäuden notwendig – je flexibler die Immobilie gestaltet ist, desto einfacher und schneller lässt sich das später umsetzen.

Gestaltung und Funktionalität

Für die Definition der Projektziele bedeutet das, bei der Gestaltung unbedingt auch schon die Funktionalität im Blick zu haben: Anforderungen an Gebäudestruktur und Architektur, Nutzungs- sowie Prozessoptimierungen müssen mit den notwendigen Einrichtungen für die Arbeit der Krankenhausmitarbeiter in Einklang gebracht werden. Auch die Bedürfnisse der Patienten sind hierbei zu berücksichtigen. Im Fall des NPP wurden drei verschiedene Kliniken mit unterschiedlichem Raumbedarf und Funktionsanforderungen wie stationären Bereichen, Ambulanzen und Forschungscluster zusammen mit dem Neurologischen Notfallzentrum in das Gebäude integriert. Dabei hat sich das NPP an einer klassischen Aufteilung orientiert, in der die Funktionsbereiche und Ambulanzen auf den unteren Ebenen zusammengefasst wurden, über denen dann die Pflegestationen liegen. Im Untergeschoss befinden sich die Flächen für die Krankenhauslogistik. Dazu zählen Ver- und Entsorgung, Reinigung sowie Umkleiden.

Die heterogene Funktionsmischung spiegelt sich auch in der Gebäudetechnik wieder. Im Neurologischen Notfallzentrum (NNZ) besteht beispielsweise ein erhöhter Bedarf an der Installation technischer Gebäudeausrüstung. Die Installationsdichte auf den Stationsetagen nimmt

dann deutlich ab. Erschwerend kommt hinzu, wenn Abteilungen in dem Neubau an Einrichtungen in Nachbargebäuden angebunden werden sollen. Das NNZ erhielt beispielsweise eine direkte Anbindung an die OP-Abteilung im Bestandsgebäude, was Vorgaben für die Planung des Neubaus definiert hat.

Um alle Aspekte zielorientiert zu vereinbaren und so die Grundlage für einen nachhaltigen Projekterfolg zu schaffen, steht die Entwicklung einer Projektorganisation am Anfang. Hier definiert das Projektmanagement zusammen mit den Beteiligten des Projekts – Bauherr, Nutzer und Planer – die Ziele und steckt unterschiedliche Interessen einzelner Akteure ab. Das schließt die Festlegung von Kosten und Terminen ein, aber auch qualitative und quantitative Gesichtspunkte wie die Bestimmung des tatsächlichen Nutzerbedarfs. Wichtiger Bestandteil der Projektorganisation ist es, einen Kommunikationsfluss aller Beteiligten zu definieren und zu etablieren.

Änderungsmanagement

Das ist umso wichtiger, da im Planungsverlauf die handelnden Personen und das Projektumfeld einem stetigen Wandel unterliegen und laufende Abstimmungen erfordern. Insbesondere bei einer Projektlaufzeit von acht Jahren wie beim Neubau NPP, sind Personalwechsel und Anpassungen an veränderte Rand-

bedingungen unvermeidbar. Neue Ziele oder wechselnde Anforderungen ziehen Änderungsanträge nach sich und wirken sich unmittelbar auf die Planung aus. Die sicherlich herausforderndste Änderung war die Integration der Klinik für Psychosomatik und Psychotherapie anstelle der ursprünglich geplanten Palliativstation. Das Gebäude, in dem die Psychosomatik zuvor untergebracht war, wies einen Sanierungsstau auf. Die Integration war daher eine sinnvolle Lösung – nicht nur, um die Gesamtinvestitionskosten für das Universitätsklinikum zu minimieren, sondern auch wegen der räumlichen Nähe zur Psychiatrie, durch die zusätzliche Synergien geschaffen werden konnten.

Hierdurch änderten sich nicht nur bauliche und technische Anforderungen tiefgreifend; die Änderung musste auch in den Planungs- und Bauablauf integriert werden. Zum Zeitpunkt der Entscheidung war mit dem Bau der Palliativstation gerade begonnen worden. Ein Projekt muss auf späte Änderungen reagieren können – ansonsten ist der Erfolg des Projekts in Gefahr. Die Umsetzung eines transparenten Änderungsmanagements ist daher enorm wichtig und gehört zu den Leistungsbildern des Projektmanagements nach AHO. Im vorliegenden Fall wurden die Bautätigkeiten in anderen Bereichen vorgezogen. Mit ►

Neue Technologien nutzen. Mit Sicherheit.

Unsere Leistungen für Krankenhäuser im KRITIS-Umfeld

- Prüfungen nach §8a (3) BSIG
- Bestimmung des Geltungsbereiches
- Aufbau der Kontaktstelle
- Penetrationstests

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf:

sicherheitsgesetz@src-gmbh.de
<https://src-gmbh.de/>



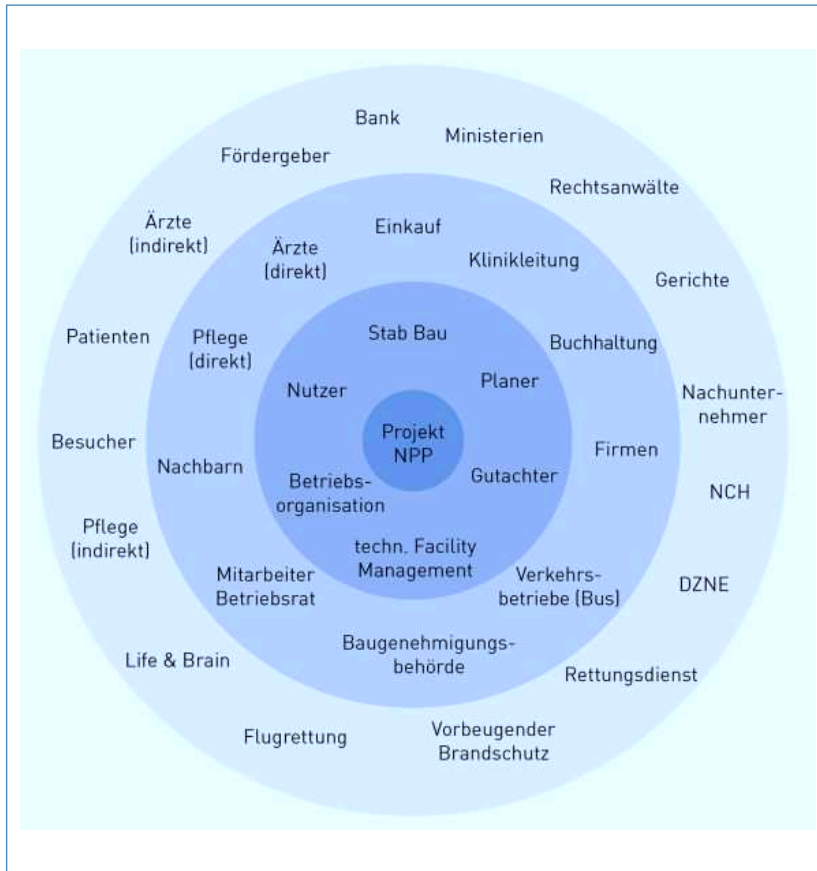


Abb.: Bei komplexen Baumaßnahmen steigen auch die Anforderungen an das Stakeholdermanagement

Umstellung des Terminplans und Abschluss der Planungen für die Psychosomatik konnte diese dann nachlaufend zu den anderen Bereichen umgebaut und zeitgleich fertiggestellt werden.

Bauen im laufenden Betrieb und Stakeholdermanagement

Großprojekten wie dem Bonner Neubau gehen dabei in der Regel umfangreiche Erschließungsmaßnahmen voraus. Beim NPP folgten auf die Freimachung des gewählten Baufelds Leitungsverlegungen für Strom und Wasser, Kanal- und Straßenbauarbeiten, die Umverlegung einer Bushaltestelle und sogar die Einrichtung einer Werksfeuerwehr. Alle Baumaßnahmen müssen daher insgesamt betrachtet werden, um die Belastungen für Klinikmitarbeiter, Patienten und Besucher so gering wie möglich zu halten, gleichzeitig aber den Zeit- und Kostenrahmen des Bauherrn im Blick haben.

Bei der Projektplanung muss darüber hinaus beachtet werden, dass Neubauten einzelner Klinikgebäude häufig im laufenden Betrieb umliegender Bestandsgebäude erfolgen. Wird der Neubau an ein Bestandsge-

bäude angeschlossen oder finden die Baumaßnahmen im direkten Umfeld sensibler Bereiche wie Intensivstation oder OP-Abteilung statt, so müssen alle handelnden Personen die Anforderungen von Ärzten, Pflegepersonal und insbesondere Patienten berücksichtigen und einplanen. Dazu gehört immer die Minimierung von Emissionen durch die Wahl geeigneter und wirtschaftlicher Bauverfahren und Baugeräte. Das NPP beispielsweise ist an die bestehende Neurochirurgie (NCH) und das parallel im Bau befindliche Forschungszentrum für neurodegenerative Erkrankungen (DZNE) angebunden worden. Eine umfangreiche Abstimmung mit den entsprechenden Beteiligten auf verschiedenen Ebenen war somit notwendig.

Folglich steigen auch die Anforderungen an das Stakeholdermanagement, also dem Management aller internen und externen Projektbeteiligten (► Abb.). Schließlich erhöht sich deren Anzahl beim Bauen im laufenden Betrieb, weil hier auch Patienten, Mitarbeiter und Besucher benachbarter Gebäude unmittelbar betroffen sind. Eine gewissenhafte

Planung und offene Kommunikation sind unerlässlich, um die Abläufe im Krankenhaus durch die Bauarbeiten so wenig wie möglich zu beeinträchtigen und alle Anforderungen an Planung, Wegeführung und Sicherheitsvorkehrungen zu erfüllen. Sämtliche Baumaßnahmen in und am Bestand sind daher mit einem hohen Aufwand verbunden und müssen durch den Projektsteuerer bei der Termin- und Kostensteuerung berücksichtigt werden.

Projektabschluss

Das NPP in Bonn konnte im Frühjahr 2018 in Betrieb genommen werden. Nach der Inbetriebnahme eines Gebäudes ist die Arbeit des Projektmanagers jedoch nicht beendet; zusammen mit den weiteren Beteiligten führt er noch zahlreiche Arbeiten aus. Dazu zählt es, Schlussrechnungen von Firmen und Planern zu prüfen und freizugeben sowie dem Bauherrn eine saubere Dokumentation zu übergeben. Für diesen sogenannten Projektabschluss müssen Projektmanager bei einem Projekt im Umfang des NPP mit mindestens einem halben Jahr rechnen. ■

Dipl.-Ing. (FH) Architekt
Stefan Schumacher
 Teamleiter
 THOST Projektmanagement GmbH



Stefan Schumacher