



Inbetriebnahme als Transformationsprozess
– von der Planung zum zukünftigen Betrieb:
Nur umziehen kann jeder!

AFK Herbst-Symposium | 21. und 22.09.2022 | M. Kammer



Matthias Kammer

Abschluss	Dipl.-Ing. Bauingenieurwesen
Berufserfahrung	seit 1995, bei HWP seit 1998
Geschäftsbereich	Projektsteuerung
Position	Geschäftsführender Gesellschafter, Bereichsleiter Lehrbeauftragter der Universität Stuttgart

HWP Planungsgesellschaft mbH

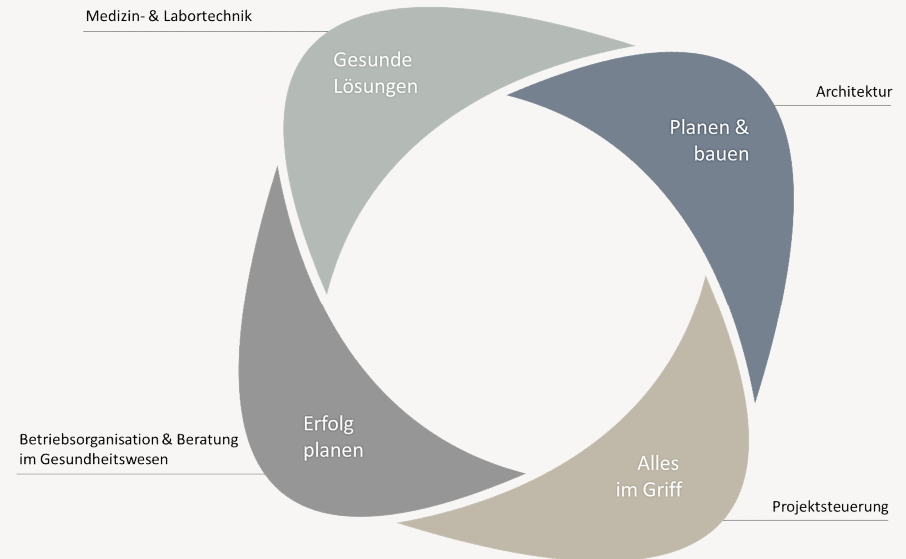
Sitz Stuttgart | seit 1970 | 114 Mitarbeitende

Fokusbranchen

Gesundheitswesen

Lehre & Forschung

Hightech-Industrie



Wie kommt man *reibungslos*
vom Alt- in den Neubau?

Wie gelingt es, im Neubau *nicht*
in alte Prozessmuster zu verfallen?



GESAMTPLANUNG

STRATEGIE- & STRUKTUR-PLANUNG
(PHASE I)VORHABEN-PLANUNG
(PHASE II)VORHABEN-REALISIERUNG
(PHASE III)

Konzeptionierung

Markt- & Wett-
bewerbsanalyseMedizin-
strategieDigitalisierungs-/
Nachhaltigkeits-
strategie

Change Management

Betriebs-
organisationLeistungs- &
StandortstrukturGrobflächen-
programmBO-Planung &
Programmierung

Planungsbegleitung BO

klinische
Inbetriebnahme

Architektur

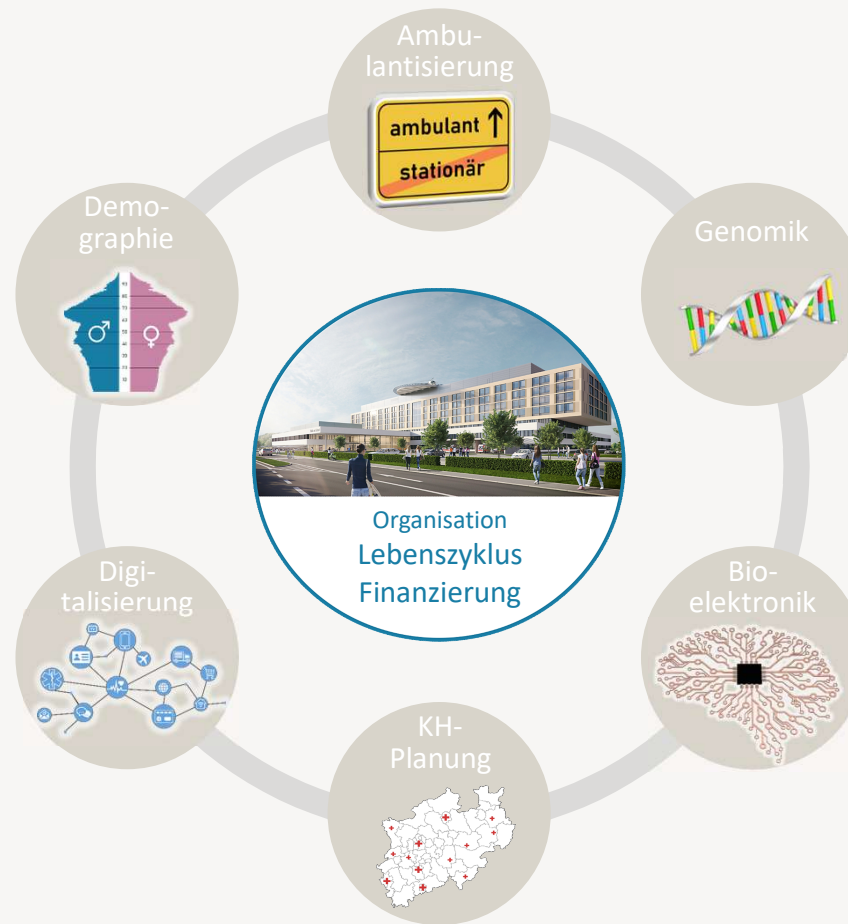
Machbarkeits-
studie/ZielplanungWettbewerb/
AuswahlverfahrenObjektplanung
HOAI-Phase 1-5Objektplanung
HOAI-Phase 6-8Projekt-
steuerungBaulich-technische
Due Diligence

VgV-Verfahren

Projektsteuerung
AHO-Stufe 1-3Projektsteuerung
AHO-Stufe 4-5

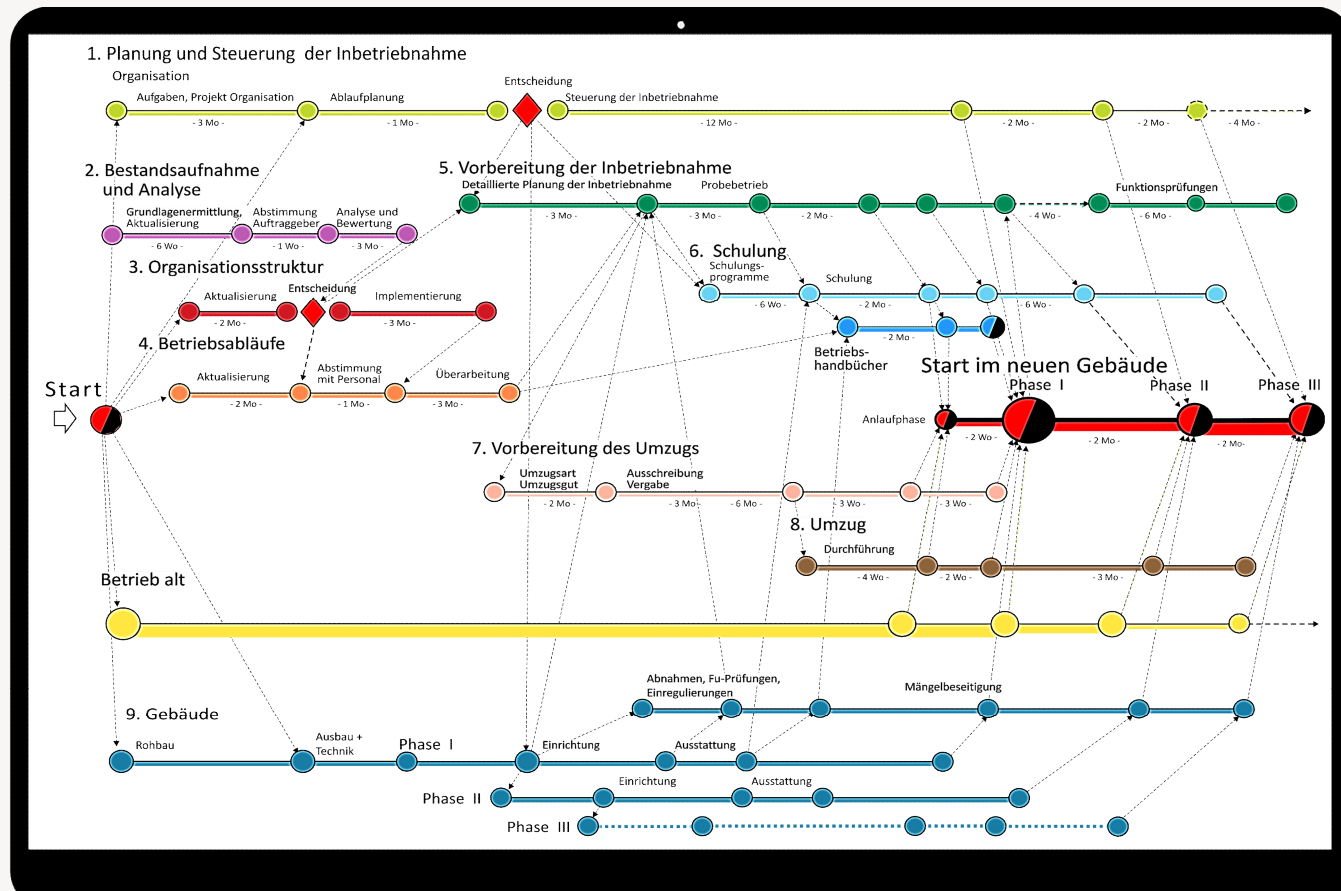
Projektbegleitende Querschnittsthemen

Projektmanagement – Veränderungsmanagement – Controlling – Risikomanagement – Stakeholdermanagement



Inbetriebnahme

ein außerordentlich komplexer Gesamtprozess



Merkmal

hochkomplexe Inbetriebnahme eines Klinikums

- multiple Beziehungen zwischen den Betriebsstellen
- Vielzahl beteiligter Personen, Institutionen, Firmen
- Anforderungen an Betriebssicherheit/Störungsfreiheit
- sich verändernde Organisationen und Prozesse
- Interessenkonflikte

Challenge

Projektmanagement für Nutzer-Inbetriebnahme

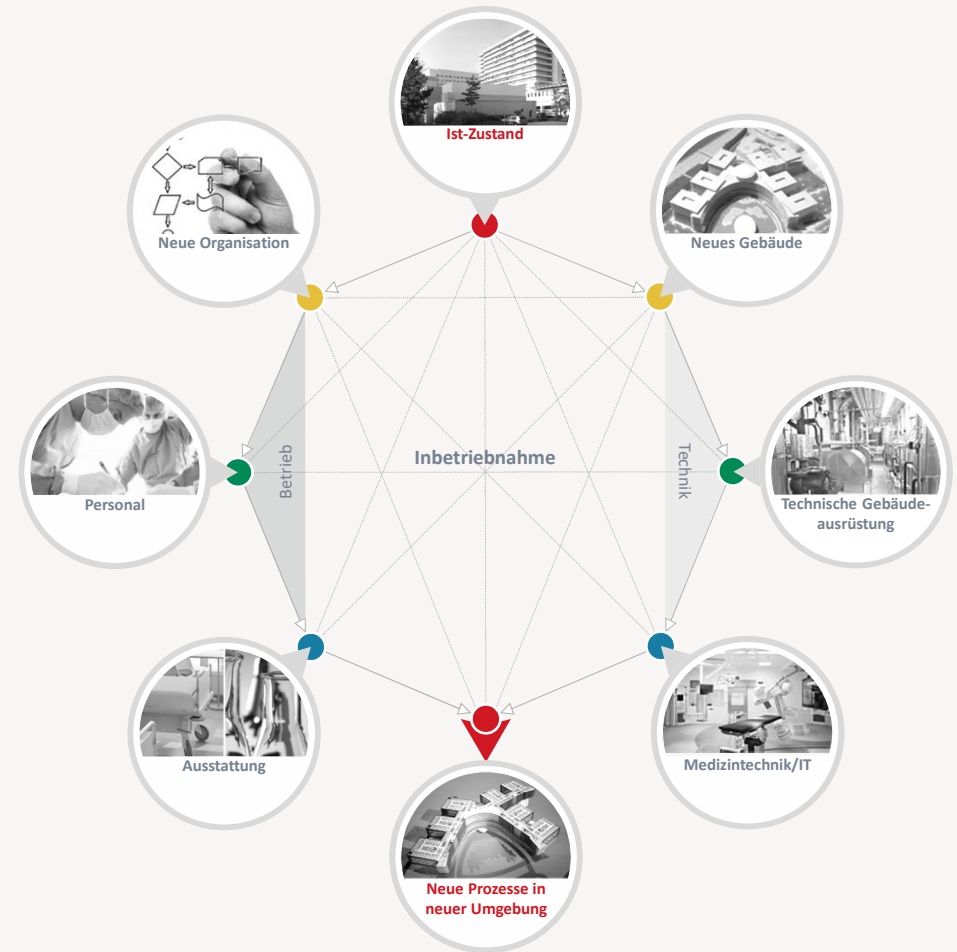
- Projektorganisation der Komplexität entsprechend
- kontinuierliche Steuerung Inbetriebnahme-Prozess
- Einbeziehung und Entlastung der Betroffenen
- Kompensationsmaßnahmen für Störungsfälle
- Erkennen und Ausgleichen von Interessenkonflikten

Grundstein dafür, dass der Klinikbetrieb die Erwartungen an *Qualität, Wirtschaftlichkeit und Sicherheit* erfüllen kann.

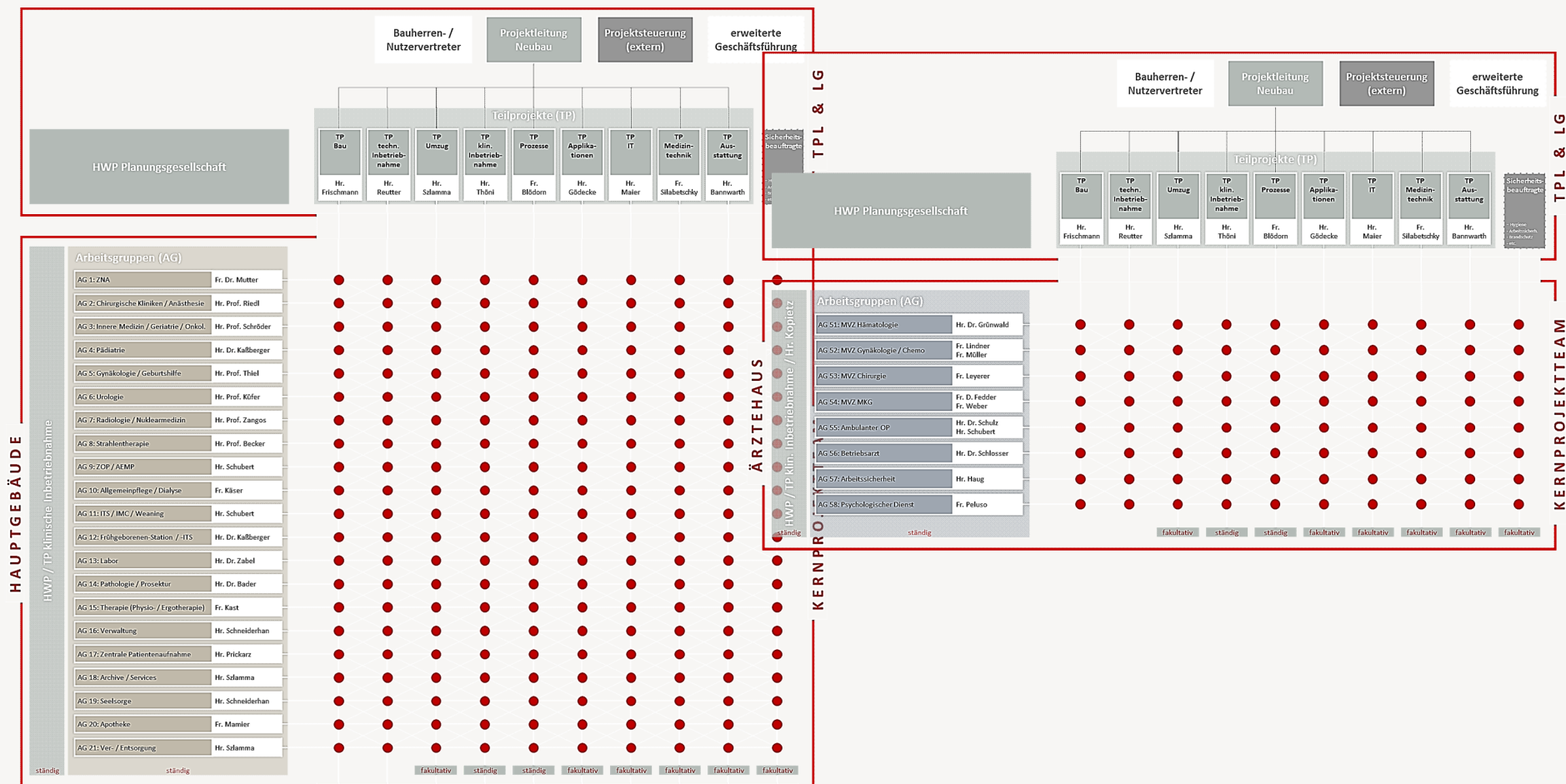
Ergebnis

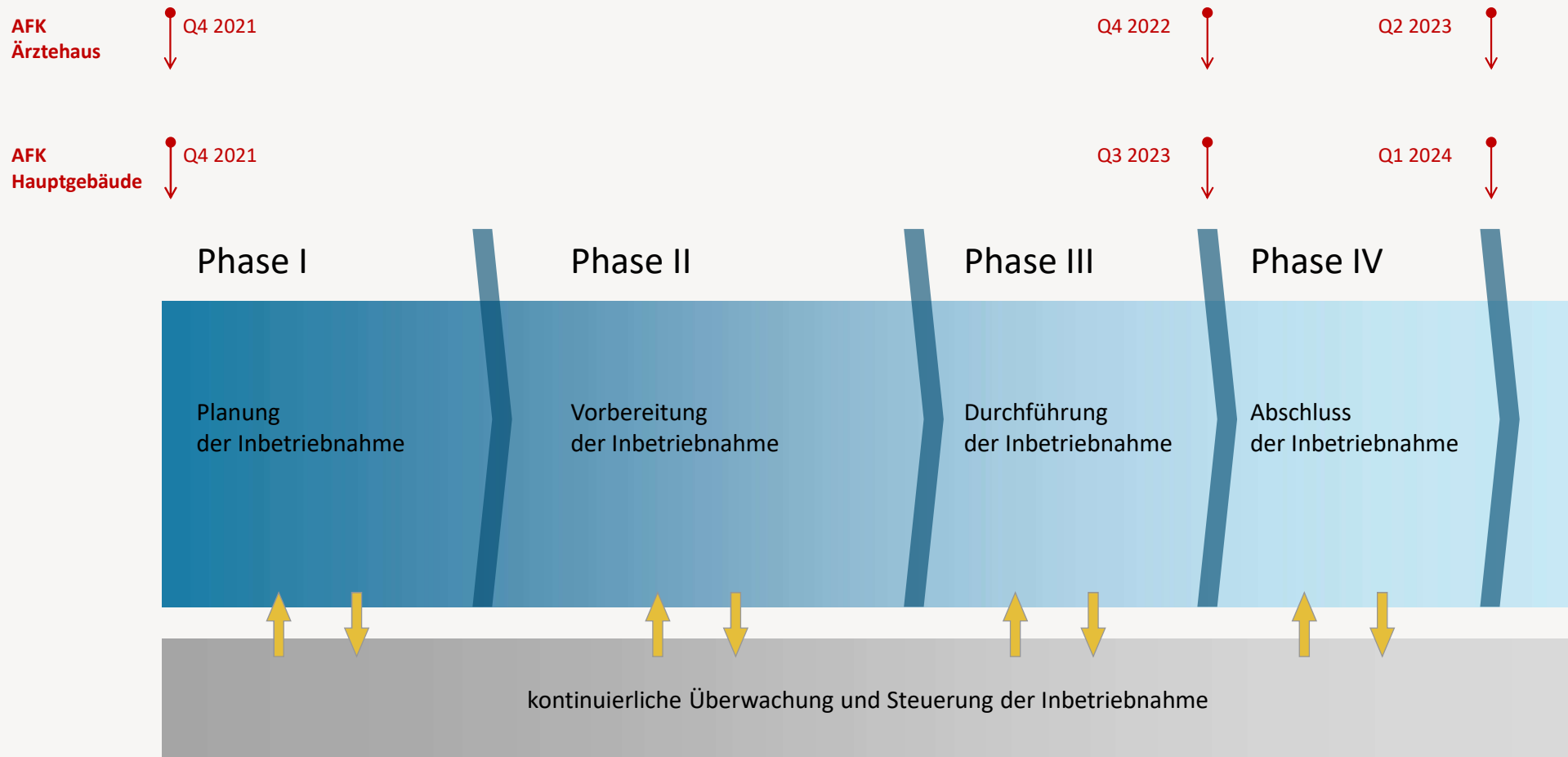
Inbetriebnahme-Prozess des Klinikums

- termingerecht
- störungs- und reibungsarm
- sicher für Patienten/Beschäftigte
- wirtschaftlich



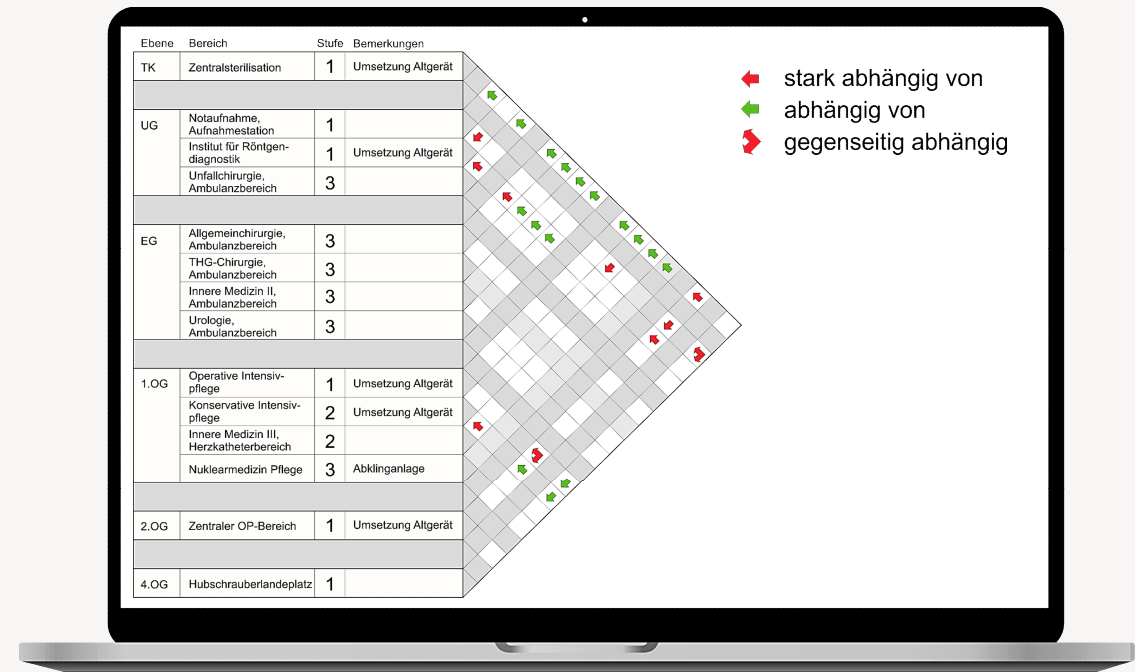
mit zugehöriger Organisation der Projektbeteiligten





Inhalte

- Planung, Abstimmung und Installation Projektorganisation
- Bestandsaufnahme und Überprüfung bisherige Planung
- Rahmen-Inbetriebnahmekonzept (Etap pierung, Master-Terminplan)
 - Koordination/Integration in Bauzeiten-Terminplan
 - Berücksichtigung von technischen Inbetriebnahmen, behördlichen Genehmigungen, Abnahmen und Übergaben (IAÜ)
- Entwicklung und Fortschreibung Aktivitäten katalog als zentrales Planungs- und Steuerungsinstrument
 - alle Aufgaben werden erfasst, terminiert und die Abarbeitung überwacht
 - Überführung in Detail-Terminpläne



Inhalte

■ Betriebsorganisation

- weitere Detaillierung bereichsinterner Prozesse und bereichsübergreifender Schnittstellen
- theoretische und praktische Probetriebe zur Sicherstellung organisatorischer und technischer Voraussetzungen
- Herstellung der Betriebsbereitschaft (z.B. initiale Bestückung)

■ Ressourcen / Infrastruktur

- Formierung neuer Personalteams, Dienstraum-Zuordnung, organisatorisches Schließkonzept
- Abbildung neuer Strukturen in IT-Prozessen (z.B. KIS), Kostenstellenzuweisung, Neuvergabe Rufnummernkreise, etc.

■ begleitendes Informationsmanagement

intern (Klinik-Öffentlichkeit) & extern (z.B. Patienten, Zuweiser, Rettungsdienst)



Schulungen & Einweisungen

■ 4-gliedriges Schulungskonzept

- bereichsübergreifende Schulungsthemen
- Schulung bereichsspezifischer Betriebsprozesse
- Einweisung in Medizintechnik und sonstige technische Anlagen
- Schulung von Notfallteams

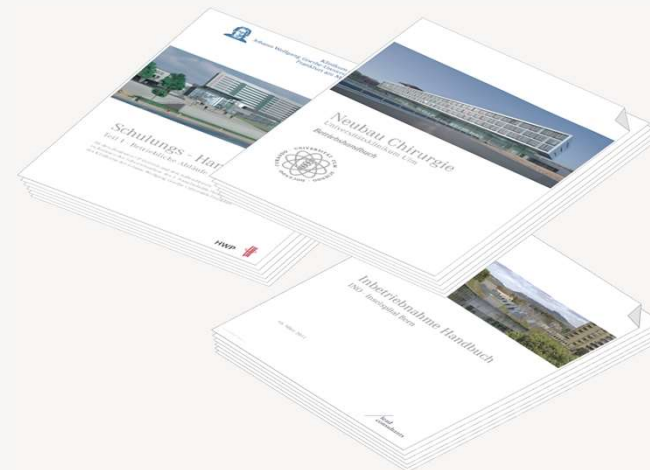
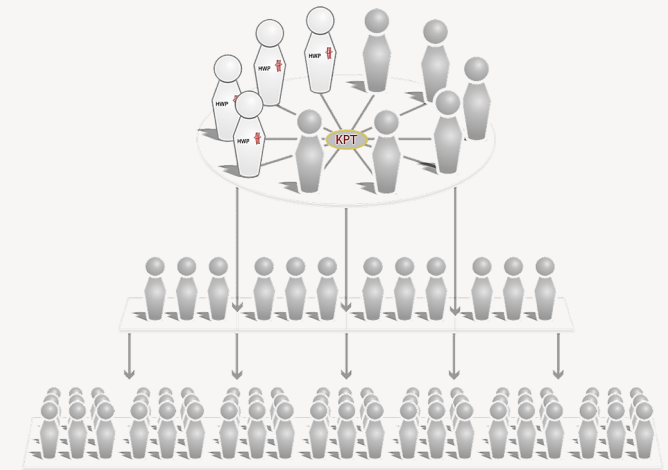
Fokus: bedarfsgerecht, mit hohem Durchdringungsgrad, unter Berücksichtigung des Effizienzgedankens

■ themenbezogene Schulungsart

- bereichsübergreifende Themen im Rahmen von Hörsaal-Veranstaltungen
- bereichsspezifische Themen – d.h. Prozesse und Gerät – nach dem Prinzip "train the trainer"

■ Schulungsunterlagen

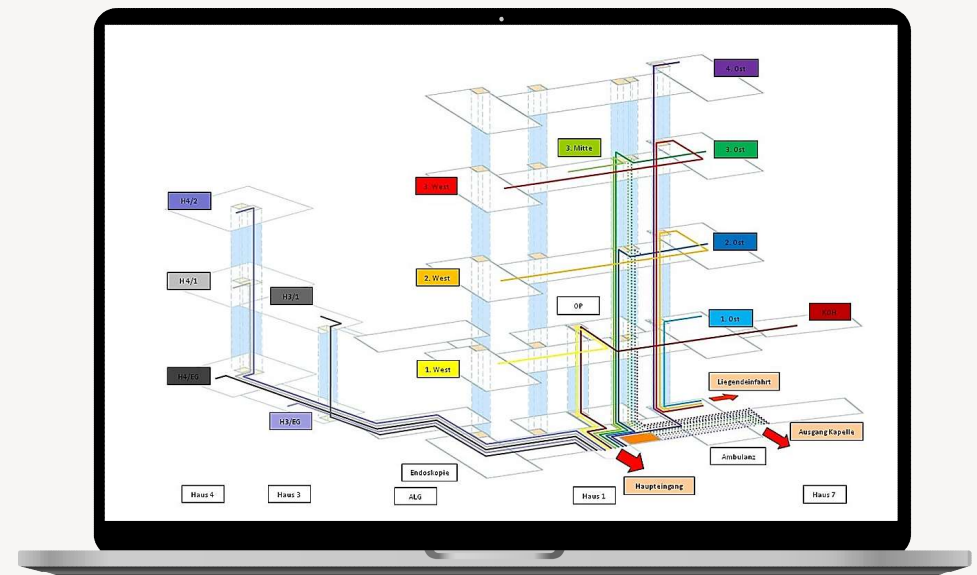
schriftliche Unterlagen, die für jede Nutzungs-/ Funktionseinheit im Handbuch zur Schulung gebündelt werden



Inhalte

■ Umzugsplanung

- mittels gezielter Patientensteuerung, v.a. durch Ambulanz/OP-Planung, sollte versucht werden, den Umfang der Patientenumzüge auf ein Minimum zu beschränken
- bei der Planung des Patientenumzugs wird für die Belegung dennoch von einem "Worst Case"-Szenario ausgegangen
- Detailplanung Umzug für Personal und Patienten, mit Simulation "Evakuierung"



Umzugsablauf

■ Umzugsvorlauf

Güter, die vorab herausgelöst werden können, und benötigtes Verbrauchsmaterial zur Betriebsaufnahme

■ Hauptumzug

Personal und Patienten sowie Güter, die sofort wieder benötigt werden

■ Umzugsnachlauf

- Güter, die nicht unmittelbar gebraucht werden
- Sicherung der Altbereiche

■ Trouble Shooting

- Umzug und anlaufender Betrieb werden durch ein im Hintergrund bereitstehendes Interventionsteam unterstützt
- zentrales "Inbetriebnahme-Notruftelefon" für Stör- und Schadensmeldungen (später wieder Übergang in Regelmaintenance)



Inhalte

■ Interventionsteam

- Erfassung von Dysfunktionen und Schäden sowie Organisation der Mängelbeseitigung durch das Interventionsteam
- Übertragen von Restaufgaben in eine "Offene Posten"-Liste

■ Evaluation anlaufender Betrieb

- ggf. Schwachstellenanalyse in den anlaufenden Inbetriebnahme-Einheiten
- Evaluierung von Optimierungsmaßnahmen



Erfolgsfaktoren

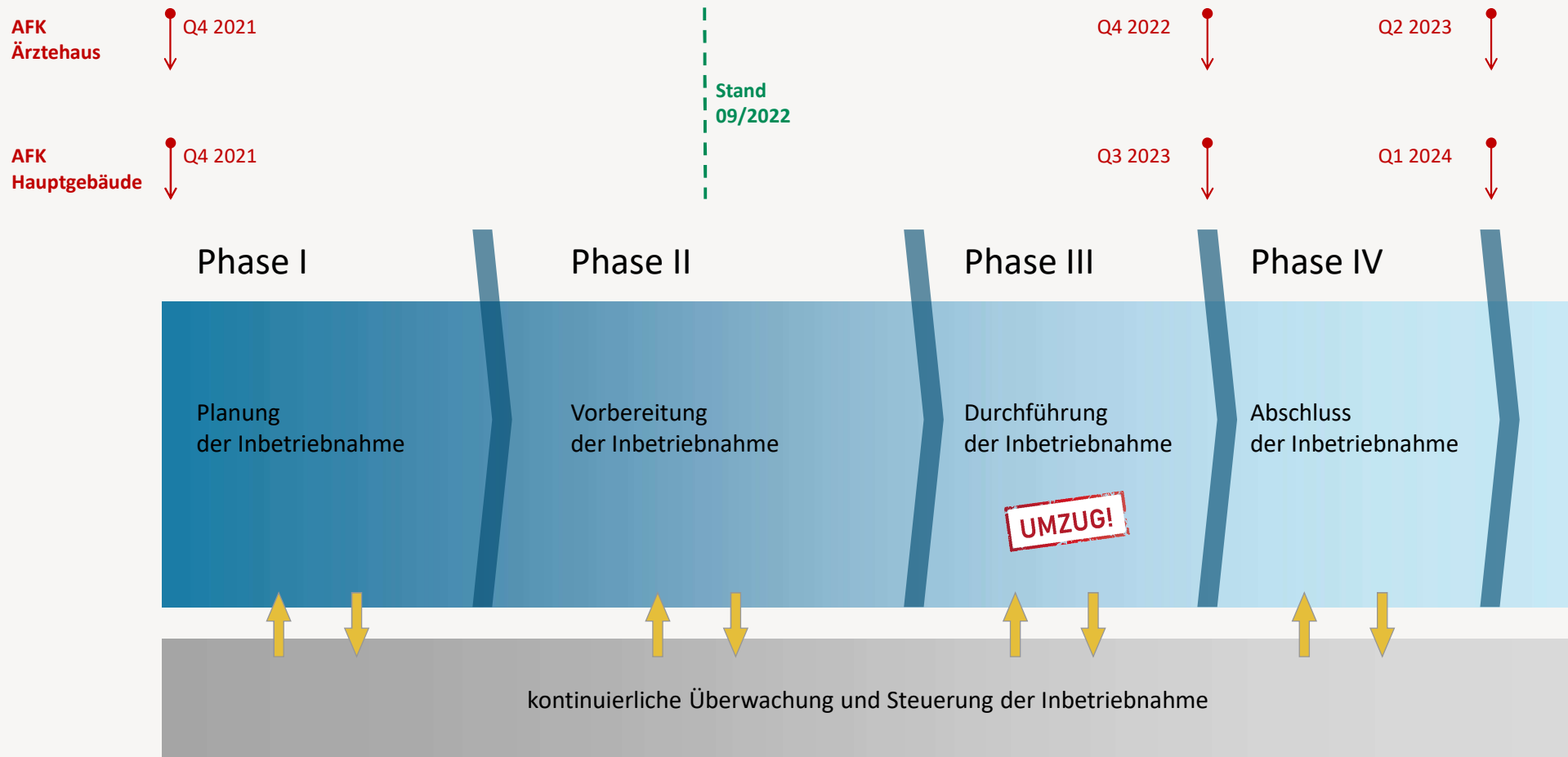
- Gutes bewahren und Neues integrieren
- frühzeitige Organisation
- termingerechtes Prozessmanagement
- Abstimmung von Zielen mit GF
- Schaffung von Voraussetzungen
- verständliche Information (was in jedem Fall, was auf keinen Fall)
- empfängergerechte Kommunikation (Anreize / Beiträge)
- Kampagne
- Perspektive (Bild) entwickeln

Unabhängig von fachlichen, methodischen und ressourcenbezogenen Themen ist eine *geschlossene, verbindliche* und über alle Hierarchieebenen *konsequent gelebte Unternehmenskultur* der relevanteste Erfolgsfaktor.

Wesentliche Kosten-Hebel für den Inbetriebnahme-Prozess

- **Personalressourcen**
effizienter, bedarfsgerechter und planungssicherer Einsatz
v.a. in Projekt-/Arbeitsgruppen und Schulung/Einweisung
- **Experteneinsatz**
sinnvoller und begrenzter Einsatz, d.h. nur wenn Expertise/Bearbeitung nicht aus
Projekt-Matrixorganisation heraus geleistet werden kann
- **Interims- und Doppelbetriebe**
Etappierung (Inbetriebnahme-Abfolge) so auslegen, dass Interims- oder Doppel-
betriebe möglichst vermieden oder minimiert werden
- **Planungsänderung baulich-technischer Gewerke**
nur wenn aus betriebsorganisatorischer Sicht zwingend (betriebsbehindernd) bzw.
bei nachgewiesener Wirtschaftlichkeit im späteren Betrieb
- **Auslastung laufender Betrieb**
minimaler und planungssicherer Zeitraum für das vor dem Umzug notwendige
Herunterfahren des Betriebs (Ambulanz und OP)
- **Umzugskosten**
Nutzung alternativer Finanzierungsquellen z.B. Patientenumzug
als Katastrophenschutzübung

wo stehen wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt?



Beispiele aus dem Erfahrungsschatz von HWP

- **Gebäude-bezogen**
 - Havarien können eintreten (z.B. Wasserschaden)
 - schwierige Konstellation mit GP im Hinblick auf bauliche Änderungen und Zeitplanung
- **Personal-bezogen**
 - Urlaubssperre wird notwendig
 - Motivationsverlust, v.a. durch Mehrbelastung
 - es bestehen Vorbehalte/Ängste vor Veränderung
- **Organisations-bezogen**
 - Überfrachtung mit Inbetriebnahme-fremden Themen
- **Kommunikations-bezogen**
 - Informationsbedarf bei relevanten externen Kooperationspartnern (z.B. Hauptzuweiser)
- **Patientenumzugs-bezogen**
 - Terminkollisionen durch Zeiten hoher Auslastung, Großveranstaltungen oder Verfügbarkeit von Krankentransport-Diensten



gute Planung schützt nicht vor Überraschungen



Ob den Umzug einer derart komplexen Organisation wie ein Krankenhaus wirklich jeder beherrscht, sei dahingestellt.

Wir können jedenfalls Inbetriebnahme!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



HWP Planungsgesellschaft mbH

Rotenbergstrasse 8
70190 Stuttgart

Fon: +49 711 1662-0
Fax: +49 711 1662-123

hwp@hwp-planung.de
www.hwp-planung.de

Gegründet 1970
Sitz Stuttgart

Amtsgericht Stuttgart,
HRB 4483

Ihre Ansprechpartner

Matthias Kammer
Durchwahl -208
M.Kammer@hwp-planung.de
Roman Lovenfosse
Durchwahl -211
R.Lovenfosse@hwp-planung.de