

**Entwicklung einer organisationsneutralen Methoden-
und Instrumentariensammlung zur Reorganisation
von Stations-/Abteilungsprozessen in Krankenhäusern**

Forschungs- und Entwicklungsprojekt ‚Wissensmanagement-System‘

gefördert durch die Robert Bosch Stiftung im Rahmen des Programms
„Gemeinsame Projekte von Hochschule und Praxis“

Zeitraum:

April 2002 bis Oktober 2003

Theoriepartner:

Prof. Michael Holewa | Dipl.-Päd. Margarete Reinhart
Evangelische Fachhochschule Berlin

Projektverantwortliche und Berichterstattung:

Prof. Michael Holewa | Dipl.-Päd. Margarete Reinhart

1. Allgemeine Informationen

1.1 Projekttitle

Entwicklung einer organisationsneutralen Methoden- und Instrumentariumssammlung zur Reorganisation von Stations-/Abteilungsprozessen in Krankenhäusern

1.2 Projektleitung

Prof. Michael Holewa

Dipl.-Päd. Margarete Reinhart

1.3 Wiss. Mitarbeit

Dipl.-Pflegerwirt (FH) Andreas Heil

Dipl.-Pflegerwirtin (FH) Beate Lüdke

Dipl.-Pflegerwirtin (FH) Nina Ludwig

1.4 Projektkoordination

Dipl.-Pflegerwirtin (FH) Anja Kistler

1.5 Internet

Ergebnisse sind veröffentlicht unter: www.stationsmanagement.de

2. Abstract

Auf Grundlage der Ergebnisse eines im Vorwege durch die Projektverantwortlichen begleiteten wissenschaftlichen Praxisprojektes ist ein allgemein nutzbares bzw. mit kleinstmöglichem Aufwand modifizierbares Analysesystem für **Arbeitsabläufe** im Sinne eines **Wissensmanagement-Systems** entstanden. Untersuchungsgegenstand sind die wiederkehrenden Regelabläufe einer bettenführenden Station in einem Krankenhaus. Hierzu werden neun als **Kernprozesse** identifizierte Bereiche untersucht und der jeweilige Optimierungsbedarf zur Abbildung gebracht. Beachtung findet darüber hinaus die Zusammenarbeit der beteiligten Berufsgruppen sowie die Einbindung der Station in die Gesamtorganisation (Schnittstellenanalyse). Als Kernprozesse werden folgende Bereiche benannt: Stationsprofil, Mitarbeiterbefragung, Anordnungen, Tätigkeiten Pflege, Bestell- und Lieferwesen, Wege, Telefonate, Dienstübergabe und Dokumentation. Von Vorteil ist, dass bereits erprobte Instrumente für künftige Nutzer oder andere Interessierte in der Weise aufbereitet werden konnten, dass mit dem Instrument gleichzeitig Musterergebnisse einer realen Krankenhaussituation mit dazu entwickelten Musterlösungen sowie Maßnahmenpläne angeboten werden. Damit ist die Grundlage für eine systematisch vorbereitete **Reorganisation** exemplarisch abgebildet. Neben den

Analyseinstrumenten wird Hintergrundwissen zu den genutzten Erhebungsmethoden, zum methodischen Ansatz der Erhebung sowie zu Grundlagen im Bereich ‚Wissensmanagement‘ bereitgestellt.

Schlüsselbegriffe: Arbeitsabläufe, Kernprozesse, Reorganisation, Wissensmanagement-System

3. Ziele / Absichten

Übergeordnetes Ziel des durchgeführten Forschungs- und Entwicklungsprojektes ist es, vorliegendes und systematisch dokumentiertes Ergebniswissen, das über 160.000 Datensätzen in der quantitativen Analyse sowie beträchtliches Datenmaterial im qualitativen Bereich umfasst, vertiefend zu nutzen, auf allgemein gültiges Prozesswissen hin zu prüfen und so ein Wissensmanagementsystem zu generieren.

Es besteht der Anspruch, die ausgewählten Kernprozesse, Methoden sowie die Erfahrungen und Empfehlungen der als Muster genutzten Praxisergebnisse in der Weise darzustellen, dass diese auf andere Stationen und ggf. auch andere Einrichtungstypen – z. B. stationäre Pflegeeinrichtungen oder ambulante Pflegedienste – übertragbar und weitgehend selbständig durch MitarbeiterInnen der Institution umsetzbar sind.

Ein weiteres Ziel ist in diesem Zusammenhang, eine anwendungsorientierte Beschreibung von Handlungsanweisungen im Bereichen IST-Analyse und möglichen Praxisergebnissen mit zugehörigen Lösungsansätzen zur Verfügung zu stellen. Praktiker haben den Anspruch, ihren bekannten Arbeitsalltag abgebildet zu finden, womit die Akzeptanz für ein eigenes Reorganisationsprojekt unterstützt wird.

Zur weiteren Motivation und konkreten Unterstützung der Anwender werden PowerPoint Präsentationen zur Information und Schulung sowie vorbereitete Excel-Dateien zur Auswertung der gewonnenen Daten bereitgestellt.

4. Methoden / Instrumente

Als theoretischer Ansatz des entwickelten Wissensmanagement-Systems wird das Arbeitsstudium gewählt. Anwender mit weiterführendem Interesse erhalten über das

Modul ‚Arbeitsstudium‘ hierzu Hintergrundwissen sowie Informationen zum Begründungszusammenhang für das konkrete Projekt.

Jedem der neun definierten Kernprozesse werden über das jeweilige Modul die anzuwendenden Erhebungsmethoden zugeordnet. Allgemeine handlungsleitende Informationen zu den einzelnen Methoden werden im Modul ‚Erhebungsmethoden‘ bereitgestellt. Darüber hinaus erfolgt b. Bed. eine Konkretisierung über das Modul des jeweiligen Kernprozesses. Hingewiesen wird auf Anpassungen der Methode, wenn der Untersuchungsgegenstand z.B. eine Vereinfachung zulässt. Dies erfolgt, wenn davon ausgegangen werden kann, dass keine weiterführenden Erkenntnisse generiert werden können.

Folgende Erhebungsmethoden werden theoretisch aufbereitet:

- Beobachtung (Teilnehmende Beobachtung | Eigenbeobachtung)
- Befragung (Interview | Fragebogen)
- Dokumentenanalyse
- Selbstaufschreibung
- Fremdaufschreibung

Es ist darauf geachtet worden, dass bereits die Modulbeschreibungen der Kernprozesse in der Weise ausgearbeitet sind, dass erfahreneren Anwendern von entsprechenden Methoden dieser Informationsstand im Prinzip ausreicht, um sicher eine IST-Analyse durchzuführen. Der theoretische Hintergrund dient der Vertiefung – insbesondere für Projektleiter oder Mitarbeiter, die für Schulungen verantwortlich sind.

Als Instrumente werden modulbezogenen Fragebögen, Interviewleitfäden sowie Erhebungsmasken für Selbst- und Fremdaufschreibungen bereitgestellt. Der Aufbau ist jeweils so gewählt, dass die Instrumente für erfahrenere Anwender von entsprechenden Instrumenten im Prinzip selbsterklärend sind. Die Modulbeschreibungen liefern darüber hinaus differenzierte Handlungsanleitungen, die jeweils mit Musterergebnissen unterlegt sind.

Die Auswertung wird durch entsprechend vorbereitete Excel-Dateien unterstützt – auch hier ist die Bearbeitung jeweils in einer Handlungsanleitung ausgearbeitet.

Zur didaktischen Unterstützung während der Phase der Projekteinführung (z.B. bei einer Start-up-Veranstaltung) bzw. bei der Schulung von beteiligten Mitarbeitern werden

PowerPoint-Präsentationen zu den Kernprozessen angeboten. Die PowerPoint Präsentationen können ferner von Lehrenden im Bereich der beruflichen Bildung an Hochschulen bzw. in der Fort- und Weiterbildung genutzt werden.

Ausdrücklich wird darauf hingewiesen, dass das Instrumentarium modifizierbar ist und vor Projektbeginn der kritischen Reflexion in Bezug auf die eigene Situation zu unterziehen ist. Alle Kernprozesse sind modular aufgebaut, damit für Anwender die Möglichkeit gegeben ist, einen Teilbereich auch isoliert zu untersuchen.

5. Durchführung des Projektes

Aus der Projektinitiative heraus ist der Anspruch entstanden, ein Wissensmanagement-System zu entwickeln, das Pflege-Praktiker in der Umsetzung von IST-Analysen im Sinne von Arbeitsablaufanalysen handlungsleitend unterstützt. Als Grundlage stehen die Ergebnisse eines wissenschaftlichen Praxisprojektes zur Verfügung.

Projektphasen

Phase I Analyse des Praxisprojektes

Im ersten Schritt ist das vorliegende Ergebniswissen aus dem durch die Projektverantwortlichen begleiteten Praxisprojekt ‚Reorganisation einer akutgeriatrischen Station eines Krankenhauses‘ für das zu generierende Wissensmanagement-System auf Prozesswissen hin überprüft worden.

Grundlage hierfür ist ein vorliegender umfangreicher Projektbericht sowie die dazugehörige Datenbank mit über 160.000 Datensätzen der zu analysierenden Kernprozesse:

1	Analysebereich Kernprozess	Stationsprofil
2	Analysebereich Kernprozess	Wege
3	Analysebereich Kernprozess	Telefonate
4	Analysebereich Kernprozess	Logistik / Lagerhaltung
5	Analysebereich Kernprozess	Medizinisch-pflegerische Dokumentation
6	Analysebereich Kernprozess	Ärztliche Anordnungen
7	Analysebereich Kernprozess	Tätigkeiten Pflege
8	Analysebereich Kernprozess	Dienstübergaben Pflege
9	Analysebereich Kernprozess	Aufgabenprofil der Stationsleitung
10	Analysebereich Kernprozess	Mitarbeiterbefragung

Phase II Identifikation, Dokumentation und anwendungsorientierte Beschreibung

Um die Methodik der Reorganisationsanalyse und -maßnahmenentwicklung für den Einsatz auf beliebigen Stationen/Abteilungen entsprechender Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens in der Weise aufzubereiten, dass eine ortsunabhängige Anwendbarkeit gewährleistet ist, werden die in Phase I ermittelten Ergebnisse und Instrumente neutralisiert und auf ihre Relevanz hin kritisch überprüft.

Folgende Kernprozesse sind aus der Ursprungsuntersuchung entwickelt worden:

A	Analysebereich Kernprozess	Stationsprofil
B	Analysebereich Kernprozess	Mitarbeiterbefragung
C	Analysebereich Kernprozess	Anordnungen
D	Analysebereich Kernprozess	Tätigkeiten Pflege
E	Analysebereich Kernprozess	Bestell- und Lieferwesen
F	Analysebereich Kernprozess	Wege
G	Analysebereich Kernprozess	Telefonate
H	Analysebereich Kernprozess	Dienstübergabe
I	Analysebereich Kernprozess	Dokumentation

Der Bereich ‚Aufgabenprofil der Stationsleitung‘ ist entfallen, da hier kein Erkenntnisgewinn gemäß des übergeordneten Untersuchungsinteresses nachgewiesen werden konnte. Die Informationen aus den Vorschlagslisten sind jeweils den Modulen der Kernprozesse als Musterlösungen bzw. als Maßnahmenpläne zugeordnet worden.

Die inhaltliche Aufbereitung erfolgt in modularisierter Form. Jedes Kernprozess-Modul folgt einem standardisierten Aufbau: Datenerhebung, Auswertung, Ergebnisse, Ideenpool (außer Kernprozess ‚Stationsprofil‘), Materialien.

Damit beinhaltet jedes Kernprozess-Modul Aussagen zum Untersuchungsdesign und zu den angewandten Untersuchungsmethoden. Die Untersuchungsinstrumente werden vorgestellt sowie Hinweise für die Anwendung gegeben – es wird ggf. auch auf Fallen oder mögliche Fehler hingewiesen. Die aus dem Praxisprojekt stammenden Reorganisationsvorschlägen werden als Musterlösungen im Ideenpool vorgestellt. Um den Transfer von Ergebnissen/Lösungen in die Praxis vorzubereiten, werden Maßnahmenpläne vorgestellt, die eine Strukturierung der geplanten Aktivitäten in kurzfristige, mittelfristige, langfristige bzw. das gesamte Krankenhaus betreffende Umsetzung anregt.

Neben den Kernprozess-Modulen sind aus dem theoretischen Teil des Praxisprojektberichts drei Module entwickelt worden, in denen der methodisch-theoretischen Hintergrund abgebildet wird:

J	Modul	Erhebungsmethoden
K	Modul	Grundlagen des Arbeitsstudiums
L	Modul	Grundlagen des Wissensmanagements

Phase III Multimediale Publikation

Die Projektinitiative und damit der Nutzen des Projekts für Praktiker im Gesundheitsbereich beruht im wesentlichen auf dem einfachen Zugriff und infolge auf einen gewissen Bekanntheitsgrad der Projektergebnisse sowie auf die überzeugende Anwendbarkeit. Aus diesem Grunde ist ein erheblicher Aufwand betrieben worden, Prozesse und Instrumente, Ergebnisse sowie Musterlösungen didaktisch aufzubereiten.

Es bedarf der speziellen Aufbereitung, denn die Kernprozess-Module müssen für den Anwender anpassbar sein. Dies unterstützt nicht nur den Praktiker in der Projektumsetzung, sondern auch im Seminarbetrieb an Hochschulen, denn der Dozent kann die zu bearbeitenden Module vorgeben, ohne selbst die didaktisch notwendige Aufbereitung des Materials vornehmen zu müssen.

Das Endprodukt besteht aus einem konventionellen Handbuch mit fast 400 Seiten – alle Texte, Materialien und Lehrpräsentationen werden zusätzlich in digitalisierter Form zur Verfügung gestellt. Die Produktionskosten pro Einheit liegen bei einem Preis von ca. 150 EUR.

Zur optimalen Verbreitung der Projektergebnisse ist das gesamte Material unter einer eigenen Internetadresse (www.stationsmanagement.de) zum freien Download eingestellt. Der Website ist als modularisierter Auftritt aufgebaut, um auf der einen Seite das Erkenntnisinteresse gezielt zu bedienen und darüber hinaus den Lernprozess zu unterstützen. Damit können nach individuellem Bedarf ausgewählte Einheiten abgerufen und genutzt werden.

Ein erster Internetauftritt mit einer Kurzbeschreibung des Projekts sowie mit der Möglichkeit, sich in einen Newsletter einzutragen, ist Ende Januar 2003 online erreichbar gewesen. Ein Demo-Modul ist bereits am 05.03.2003 zum freien Download eingestellt worden.

5.1. Vernetzung innerhalb der Pflegeinfrastruktur

Die Aufbereitung erfolgt jeweils mit Fokus auf nachfolgend genannte Zielgruppen:

Zielgruppe I (Praktiker/Anwender)

Pflegepersonal, medizinisches Personal, leitende Mitarbeiter,
ggf. Krankenhausleitungen, Geschäftsführungen entspr. Einrichtungen

Zielgruppe II (Studierende)

Einsatz als Lehrmaterial in Studiengängen Pflege/ Pflegemanagement,
Pflegewaterwissenschaft und Sozialarbeit/ Sozialpädagogik sowie in
Einrichtungen der Fort- und Weiterbildung [Schwerpunkt
Pflegermanagement]

Im Rahmen des wissenschaftlichen Praxisprojekts, dessen Ergebnisse die Grundlagen für das nun entwickelte Wissensmanagement-System bilden, sind die hier definierten Kernprozesse sowie zugeordnete Methoden und Instrumente Pflegepraktikern vorgestellt und mit diesen in einer Analysesituation angewendet worden. Die Anpassung des Instrumentariums erfolgte unter Beachtung der Erkenntnisse der Untersucher (Studierende aus dem Fachbereich Pflegemanagement / berufserfahrene Pflegefachkräfte) und der Hinweise der beteiligten Mitarbeiter des Krankenhauses.

6. Ergebnisse

Für die Präsentation und den Transfer der Projektergebnisse ‚Wissensmanagement-System - Entwicklung einer organisationsneutralen Methoden- und Instrumentariumssammlung zur Reorganisation von Stations-/Abteilungsprozessen in Krankenhäusern‘ stehen folgende Produkte in print und virtueller Form zur Verfügung:

▪ **Handbuch**

- ☑ Projektergebnisse gesamt
- ☑ Lieferbar im Print-on-Demand-Verfahren

▪ **CD**

- ☑ Projektergebnisse gesamt
- ☑ Interaktive, computergestützte Präsentationen für Schulungszwecke zu den neun Kernprozess-Modulen

- ☑ Excel-Dateien zur Unterstützung der Auswertung
- ☑ Lieferbar in Verbindung mit dem Handbuch
- **Veröffentlichung im Internet**
 - ☑ Unter www.stationsmanagement.de
 - ☑ Projektergebnisse gesamt
 - ☑ Kostenfreier Download

6.1. Praxis

Das Wissensmanagement-System unterstützt Pflegende vor Ort in der systematischen Analyse aller zentralen Abläufe – Kernprozesse – der Organisationseinheit ‚Bettenführende Station‘, wobei die Management- und Organisationserfahrung von Pflegepraktikern als Grundlage der Konzeption genutzt worden ist. Vorteilhaft ist, dass sonst entstehende Vorlauf- bzw. Entwicklungskosten zu vernachlässigen sind und keine kostenintensiven Unternehmensberater hinzugezogen werden müssen, sondern auf personelle Ressourcen [z.B. Stabsstelleninhaber des Pflegemanagements) der eigenen Einrichtung zurückgegriffen werden kann. Unter Nutzung des vorliegenden Instrumentariums kann eine Station ihre organisatorischen Schwachstellen, die immer schon diffus als solche wahrgenommen wurden bzw. als solche noch nicht ins Bewusstsein gerückt sind, umfassend identifizieren. Das Pflegemanagement und die am Prozess beteiligten Mitarbeiter der Station erhalten damit eine umfassende Grundlage zur Vorbereitung eines alle Berufsgruppen einbeziehenden Reorganisationsprojektes, aus dem sich Teilprojekte ableiten lassen. Über die Beteiligung der Mitarbeiter am gesamten Analyseprozess wird Problembewusstsein geschaffen und bereits im Vorwege die Akzeptanz für anzustoßende Veränderungsprozesse gefördert, womit unnötige Folgekosten minimiert werden können. Da das Instrumentarium durch den gesamten Vorbereitungsprozess der Reorganisation führt, werden die Anwender in die Lage versetzt, Ergebnisse und Lösungsansätze in der Weise aufzubereiten, dass diese einrichtungswelt kommuniziert werden können. Insbesondere Kostenverantwortliche erhalten die nötige Transparenz, um Mittel für notwendige Investitionen begründet zur Verfügung stellen zu können. Die hier allgemein beschriebenen Aspekte sind in der Projekteinrichtung überwiegend so bestätigt worden, wobei zum Unterschied zum Wissensmanagement-System externe Untersucher die Analyse begleitet haben. In Zeiten steigenden Kostendrucks sind Reorganisationsprojekte unerlässlich, um eine zukunftsfähige Dienstleistung unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten auch weiterhin anbieten zu können. Die Unterstützung durch ein bestehendes Instrumentarium wirkt sich auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis deutlich günstig aus.

6.2. Forschung/Theorie

Das Projekt ‚Wissensmanagement-System‘ ist dem Bereich ‚Pflegermanagement‘ zuzuordnen. Es ist gelungen, ein Instrumentarium zu entwickeln, das auf Organisationstheorien basiert, sozialwissenschaftliche Methoden zur Anwendung bringt und zugleich handlungsleitend Mitarbeitern der Pflegepraxis zur Verfügung gestellt werden kann. Darüber hinaus werden Anwender bestärkt, das Instrumentarium zu modifizieren, um die Bedürfnisse der eigenen Einrichtung umfassend abzubilden. Aus Sicht der Hochschule ist das Ziel, den Theorie-Praxis-Transfer zu fördern, damit erreicht. Das Instrumentarium ist unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten entwickelt und steht für Lehre und Forschung zur Verfügung.

6.3. Institutsinterne Fortbildungen und Informationen der nicht beteiligten Mitarbeiter

Im Rahmen der Vorstudie sind den Mitarbeitern des Krankenhauses, in dem die Musterergebnisse und Musterlösungen ermittelt worden sind, die zentralen Ergebnisse der untersuchten Station präsentiert worden. Hierzu sind zwei Veranstaltungen angeboten worden. Zur Teilnahme sind alle Mitarbeiter eingeladen worden. Die gute Teilnahme – auch Mitarbeiter anderer Stationen sowie Ärzte – lässt auf die hohe Relevanz des Themas ‚Reorganisation‘ schließen.

7. Empfehlungen für andere Pflegeinstitutionen

7.1. Hinweise zu Vorgehensweisen

Das Instrumentarium ist handlungsleitend aufgebaut. Mit der Gründung einer Projektgruppe – wo auch Mitarbeiter der zu untersuchenden Station(en) vertreten sein sollen – und der Beauftragung eines Mitarbeiters als Projektleitung wird die Sichtung der Module empfohlen. Hierbei ist die Entscheidung zu treffen, welche Bereiche untersucht werden sollen.

Die Aufbereitung der einzelnen Module unterstützt die Projektgruppe bei der eigenen Einarbeitung in den Analyseprozess. Zur Information der sonstig beteiligten Mitarbeiter stehen Power-Point-Präsentationen zur Verfügung.

Die konkreten Umsetzungsschritte sind differenziert beschrieben und können infolge bearbeitet werden.

7.2. Hinweise zur Schaffung von Rahmenbedingungen und Voraussetzungen

Zur Schulung und Vorbereitung der Projektgruppe sind ca. 2 Tage nötig, damit das Instrument in seiner Gesamtheit erfasst werden kann. In dieser Vorbereitungsphase werden b. Bed. notwendige Modifikationen erarbeitet.

Zur Information der gesamten Mitarbeiterschaft empfiehlt sich eine Start-Up-Veranstaltung von etwa 1,5 Stunden.

Empfehlungen zum Zeitfenster der eigentlichen Untersuchung sind in den Modulen hinterlegt. Der Auswertungsaufwand kann an dieser Stelle nicht bewertet werden, da dies von der erhobenen Datenmenge abhängt. Zur Auswertung muss ein PC-Arbeitsplatz zur Verfügung stehen.

7.3. Hinweise zur Motivation der Mitarbeiter/innen

In der Voruntersuchung ist deutlich geworden, dass Mitarbeiter große Hoffnungen in Arbeitsablaufanalysen setzten. Wenn ein Analyse-Instrument verständlich aufgebaut und leicht handhabbar ist, engagieren sich Mitarbeiter in der Regel bei der Umsetzung.

Die Motivation der Mitarbeiter steht und fällt mit deren Wahrnehmung, ob Ergebnisse nach abgeschlossener Analyse auch bearbeitet werden oder nicht.

7.4. Hinweise zu Kostenschätzung und Finanzierung

Das Instrumentarium ist mit dem Ziel erstellt worden, dass eine Arbeitsablaufanalyse im Rahmen eines selbst organisierten Projekts – z. B. unter Leitung eines Stabstelleninhabers der Pflegedienstleitung – kostenneutral umgesetzt werden kann.

8. Zusammenarbeit der Kooperationspartner

- entfällt -

Die konkrete Kooperation mit den Praxispartnern ist nur während der Vorstudie erfolgt.

8.1. Welche positiven Erfahrungen gab es?

- entfällt -

8.2. Wo liegen Schwierigkeiten, die auch für andere Projekte von Interesse sein könnten?

- entfällt -

9. Veröffentlichung nur auf Wunsch

9.1. Probleme, Schwierigkeiten, Hindernisse bei der Durchführung - Lösungen

Aufgrund der Relevanz der Projektergebnisse für potentielle Anwender der Praxis, die derzeit mit der Einführung der Diagnosis Related Groups (DRGs) in Bezug auf die Prozessoptimierung in der eigenen Organisation unter existentiellen Zugzwang gekommen sind, haben die Projektverantwortlichen entschieden, die Ausarbeitung der Lehrskripte, Arbeitshilfen und Fallbeispiele im Hinblick auf eine erleichterte Anwendung erheblich zu erweitern. Auch die Präsentation im Internet ist aufwendiger sowie auf Grundlage eines neuen didaktischen Ansatzes hin konzipiert worden.

9.2. Lösungen

Über eine erhebliche finanzielle Beteiligung des Transfer-Project e.V. und der Evangelischen Fachhochschule Berlin konnte das Projekt dann dankenswerter Weise in der erweiterten Qualität zum Nutzen des Praxisfelds umgesetzt werden.

9.3. Wo hätten Sie sich noch mehr Hilfestellung von der Robert Bosch Stiftung erwartet?

Unterstützung ist b. Bed. immer zeitnah und problemorientiert erfolgt.

10. Verweise auf weitere Veröffentlichungen zum Projekt

Die Veröffentlichung erfolgt schwerpunktmäßig über das Internet unter www.stationsmanagement.de.

Weitere Veröffentlichungen und Vorträge sind für das Jahr 2004 in Planung.

11. Literaturhinweise (Auswahl)

- Baumgartner, I. / Häfele, W. / Schwarz, M. / Sohm, K. (2000): OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. 6. unveränd. Aufl. Stuttgart: Haupt.
- Birker, K. (1998): Managementtechniken und Organisation. Praktische Betriebswirtschaft. Berlin: Cornelsen.
- Broome, A. (2000): Change Management in der Pflege. Veränderungen planen – gestalten – bewerten. 2. Aufl. Bern: Huber.
- Bruhn, M. (1997): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 2. überarb. u. erw. Aufl. Berlin: Springer.
- Bundesministerium für Gesundheit (1994): Leitfaden zur Neuordnung des Pflegedienstes. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Gesundheit. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. (= Band 31).
- Büssing, A. (1992): Organisationsstruktur, Tätigkeit und Individuum. Untersuchungen am Beispiel der Pfl egetätigkeit. 1. Aufl. Bern: Huber.
- Buyer, O. (1990): Erwartungen an die Dienstübergabe. In: Deutsche Krankenpflege-Zeitschrift, 9 / 90, S. 674-677.
- Dehong, B. / Andreas, M. (1995): Zur strafbaren Verfälschung einer Dokumentation. In: Die Schwester / Der Pfleger, 9 / 1995, S. 850-852.
- Dechmann, M. (1978): Teilnahme und Beobachtung als soziologisches Basisverhalten. Bern: Haupt.
- Deutsche Krankenhausgesellschaft (1999): Die Dokumentation der Krankenhausbehandlung. Hinweise zur Durchführung, Archivierung und zum Datenschutz. 2. überarb. u. erw. Aufl. Düsseldorf: Eigenverlag.
- Dorfmeister, G. (1999): PflegeManagement. Wien: Maudrich.
- Fuhrmann, S. / Trill, R. / Witzenberger, M. (1987): Ein Element der Kommunikation im Pflegebereich: die Dienstübergabe. In: Krankenpflege, 9 / 87, S. 350-354.
- Götzinger, C. (1998): Qualitätssicherung in der Pflegedokumentation – Eine Anleitung zur praktischen Durchführung. In: Die Schwester / Der Pfleger, 12 / 1998, S. 1033-1037.
- Höhmann, U. / Weinrich, H. / Gätschenberger, G. (1996): Die Bedeutung des Pflegeplans für die Qualitätssicherung in der Pflege. Forschungsbericht 261. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung. Referat LP 3.
- Ill-Groß, M. / Sträßner H. (2000): Das Recht der Stationsleitung. Ein Leitfaden für Alten- und Krankenpflegepersonal. 1. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

- Katholischer Krankenhausverband Deutschlands e.V. (Hrsg.) (2001): Pflegequalität und Pflegeleistungen. I. Zwischenbericht zur ersten Phase des Modellprojekts „Entwicklung und Erprobung eines Modells zur Planung und Darstellung von Pflegequalität und Pflegeleistungen. Erreichbar unter: <http://www.dip-home.de/downloads/downloads.htm> (06.08.2003).
- Kauffeld, S. / Grote, S. (Juni 2001): Entwicklung und Diagnose von Teams in Organisationen – Zwischen Wunsch und Wirklichkeit. In: Geißler, Karlheinz A. / Looss, W. (Hrsg.) (1990): Handbuch Personalentwicklung. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Keck, A. / Pröschild, L. (1994): Grundlagen des Pflegemanagements im Krankenhaus. Hagen: Kunz.
- Kieser, A. (Hrsg.) (1999): Organisationstheorien. 3. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. 3. korrigierte Aufl. Weinheim: Beltz.
- Lingenberg, E. / Reimann, R. (1995): Der Pflegedienst im Krankenhaus. Grundlagen zur Organisation einer Pflegeeinheit. 5. Aufl. Hannover: Schlütersche Verlagsanstalt.
- Medizinischer Dienst der Spitzenverbände der Krankenkassen (Hrsg.) (2000): MDK - Anleitung zur Prüfung der Qualität nach § 80 SGB XI in der stationären Pflege. Essen: Medizinischer Dienst der Spitzenverbände der Krankenkassen e.V.
- Morra, F. (1996): Wirkungsorientiertes Krankenhausmanagement. Ein Führungshandbuch. Bern: Haupt.
- Rath, E. / Biesenthal, U. (1994): Pflegeplanung und Pflegedokumentation. In: Pflegezeitschrift, 12 / 1994. Beilage, S. 2-13.
- REFA (1978): Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 1. Grundlagen. München: Hanser.
- REFA (1978): Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 3. Kostenrechnung, Arbeitsgestaltung. München: Hanser.
- Roßbruch, R. (1998): Die Pflegedokumentation aus haftungsrechtlicher Sicht. In: Pflege-Recht, 6 / 1998, S. 126-131.
- Schmalen, H. (1993): Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. 9. überarb. u. aktual. Aufl. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Schneider, H. (2000): Teamarbeit. In: Geißler, K. A. / Looss, Wolfgang (Hrsg.) (1990): Handbuch Personalentwicklung. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Seel, G. (1995): Stellenbeschreibungen für die Pflege im Krankenhaus. Hannover: Schlütersche Verlagsanstalt.

- Steffen, U. / Dehong, B. / Andreas, M. (1996): Notwendigkeit und Umfang der Pflegedokumentation. In: Die Schwester / Der Pfleger, 3 / 1996, S. 273-275.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. (1997): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 4. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Vahs, D. (1999): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 2. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Warnecke, H.-J. (1994): Revolution der Unternehmenskultur. Das fraktale Unternehmen. 2. Aufl. Berlin: Springer.
- Weindel, J. / Trampert, S. (1995): Beeinflusst die Übergabequalität die Wirtschaftlichkeit des Krankenhauses? In: Pflegezeitschrift, 10 / 95, S. 608-612.