

Bundesfachvereinigung Leitender Krankenpflegepersonen der Psychiatrie e.V.

Pflegepreis der BFLK

Landesverband Berlin- Brandenburg

2017



Alexianer
ST. JOSEPH-KRANKENHAUS
BERLIN-WEISSENSEE

Projektarbeit

**„Reorganisation einer gerontopsychiatrischen Station unter
Einbeziehung der Mitarbeiterwünsche und im Sinne einer Steigerung
der Patientenorientierten Pflege im
St. Joseph- Krankenhaus Berlin Weißensee“**

Projektleitung: Rebecca Kanthak

Lebenslauf: seit 2009 Gesundheits- und Krankenpflegerin
vorwiegend in akutpsychiatrischen Stationen
seit 2014 Studentin der
Evangelischen Hochschule Berlin,
Studiengang Pflegemanagement, 6 Semester
seit Januar 2017 Assistentin der Pflegedirektion
im St. Joseph Krankenhaus Berlin- Weißensee

Inhaltsverzeichnis

I Inhaltsverzeichnis	I
II Abbildungsverzeichnis und Tabellenverzeichnis	II
1. Einleitung	1
1.1 Methodisches Vorgehen	2
2. Konzeptteil	2
2.1 Projektziele	2
2.2 Die Projektstruktur	3-13
2.3 Die Ressourcen	13-14
2.4 Die Evaluation	14-15
3. Fazit	15
4. Erfahrungsteil mit Ausblick in die Zukunft	16
5. Literaturverzeichnis	17

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektstrukturplan	3
Abbildung 2: Stufe um Stufe	6
Abbildung 3: Dokumentationshilfe Hartplanette	8

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der Ressourcen	13
---------------------------------------	----

1. Einleitung

„Das Geheimnis des Erfolges ist die Beständigkeit des Ziels“¹

In der heutigen Zeit, in der Krankenhäuser vermehrt mit Personalmangel und Überbelegung zu kämpfen haben, scheint es umso wichtiger zu sein, klare Strukturen und optimale Prozesse zu haben, um mitarbeiterorientiert und somit in hohem Maße auch patientenorientiert zu arbeiten. Psychiatrische Krankenhäuser sind ebenfalls vor die Herausforderung gestellt, umzudenken, um langfristig eine qualitativ hochwertige Pflege anzubieten. Dabei sind die Pflegenden vor neue Eventualitäten gestellt. Dies bedeutet, Strukturen neu zu überdenken und die Organisation progressiv an die Gegebenheiten anzupassen.² Aufgrund dieser Problematik wurde anhand dieser Arbeit ein Projekt gestartet. Dieses Projekt soll ein Meilenstein für die Optimierung der Arbeitsprozesse sein. Die Projektarbeit bietet die Opportunität, die Kommunikation der Berufsgruppen untereinander anzuregen und dadurch positiv zu steigern. Durch diese Strukturierung wird ein patientenfokussiertes Arbeiten gestärkt und gefördert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können durch Partizipation zur erfolgreichen Umsetzung beitragen und eigene Ideen generieren. Das Projekt wird bereits in der Praxis im Alexianer St. Joseph-Krankenhaus Berlin-Weissensee auf einer gerontopsychiatrischen Station umgesetzt. Das Alexianer St. Joseph-Krankenhaus ist ein Zentrum für Neurologie, Psychiatrie und Psychotherapie sowie Suchtmedizin in Berlin Weißensee und gehört bei der Focus-Klinikliste zu den Top nationalen Krankenhäusern Deutschlands. Es ist die größte Klinik für Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik in Berlin und mit der Pflichtversorgung für die Erwachsenenpsychiatrie der Stadtbezirke Weißensee, Pankow und Prenzlauer Berg (400.000 Einwohner) beauftragt. Für die Erfüllung des Versorgungsauftrages hält das Krankenhaus 226 stationäre Behandlungsplätze, 86 teilstationäre Plätze in 4 psychiatrisch-psychotherapeutischen Tageskliniken, eine Institutsambulanz und ein Medizinisches Versorgungszentrum vor. An der Klinik sind darüber hinaus Konsiliar- und Liaisondienste, ambulante Physio- und Ergotherapie sowie mehrere therapeutische Wohngemeinschaften angeschlossen.³ Die essentielle Aufgabe der vorliegenden Projektarbeit ist eine Reorganisation durchzuführen, unter dem Aspekt der Patienten- und Mitarbeiterorientiertheit. Die Orientierung wird stark an die Partizipation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gebunden, die Folgerung für die Arbeit ist eine Steigerung der Pflege am Patienten. Der gerontopsychiatrische Bereich bietet sich besonders im Hinblick auf die demographische Entwicklung als exemplarisch an und ist aufgrund der pflegerischen Besonderheiten stark zu fokussieren.

¹ Vgl. Disraeli, Benjamin, Projektmanagementzitate, Paderborn, 2016, <http://www.projektmanagementzitate.de/>, (Stand: 10.04.17, 15:00)

² Vgl. Krause Gerrit, „Es muss anders werden wenn es gut werden soll“, in PSYCH.PFLEGE HEUTE, Jg. 19, Nr. 1 v. Jan. 2013, S. 36-37

³ Vgl. Vgl. Hauth Iris, Hoppe Alex, Schmidt Britta - Wir über uns, o.O., o.J., http://www.alexianer-berlin-weissensee.de/wir_ueber_uns/, (Stand 15.03.2016, 18:00)

1.1 Methodisches Vorgehen

Der Anspruch der Arbeit lag darin, ein individuelles Projekt für die gerontopsychiatrische Station zu entwickeln. Zunächst startet das zweite Kapitel mit der Konzeption des Projektes, dort wird das Ziel der Projektarbeit, die Struktur sowie die Ressourcen und die Evaluation beschrieben. Im dritten Kapitel wird ein Fazit der Projektarbeit gezogen und das vierte Kapitel rundet mit den Erfahrungswerten und einem Ausblick in die Zukunft ab. Aus einer intensiven Literaturrecherche sind bisherige Ergebnisse mit Reorganisationen in Krankenhäusern gesichtet und in die Projektarbeit miteinbezogen. In die Methodik der Arbeit wird die teilnehmende Beobachtung involviert. Die Erhebung der Daten erfolgte auf der Stationsebene und fand an sechs Tagen im St. Joseph- Krankenhaus Berlin Weißensee statt. Die Auswertung der Daten ermöglichten die Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Diese Handlungsempfehlungen können in einzelnen Projektgruppen bearbeitet werden. Um das Projekt abschließend evaluieren zu können, wird die Station mit einem standardisierten Fragebogen befragt.

2. Konzeptteil

In dem zweiten Kapitel wird beschrieben, wie die Ziele, die Struktur, die Ressourcen und die Evaluation des Projektes vorgesehen sind. Da die Ausarbeitung des Projektes bereits abgeschlossen ist, können die einzelnen Phasen hinreichend beschrieben werden. Die Vollständige Umsetzung des gesamten Projektes ist für den 31.05.2017 festgelegt. Die Evaluierung der Maßnahmen wird fortlaufend durchgeführt.

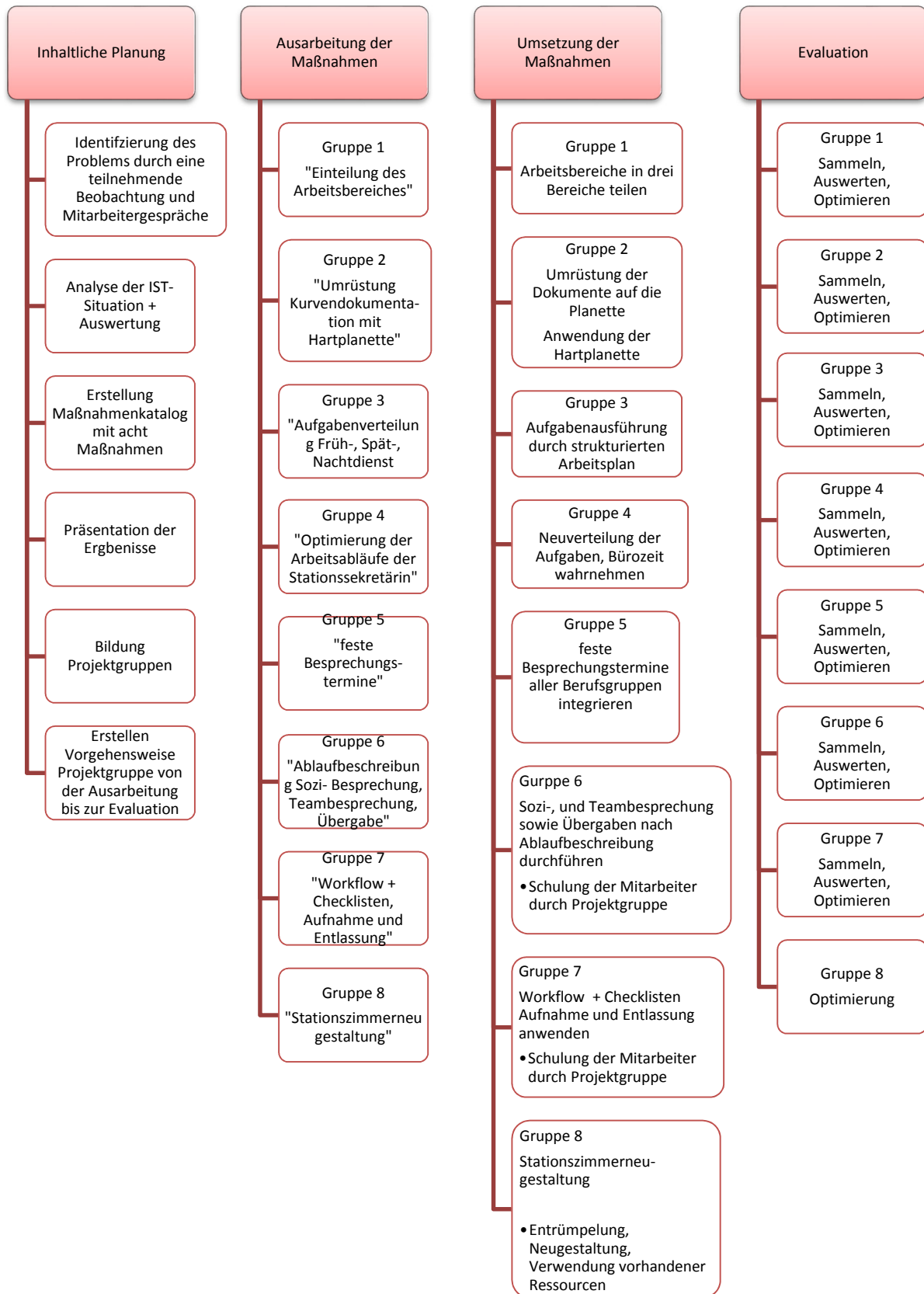
2.1 Projektziele

Ziel dieser Projektarbeit ist es bis zum 31.05.2017 eine Reorganisation der gerontopsychiatrischen Station unter Einbeziehung der Mitarbeiterwünsche und im Sinne einer Steigerung der patientenorientierten Pflege im Alexianer St. Joseph Krankenhaus Berlin-Weißensee vorzunehmen.

Ein weiteres Ziel ist es, eine stets effektive, zielorientierte, motivierte und kommunikative Umgebung durch die Reorganisation zu schaffen und somit eine Arbeitserleichterung für die Mitarbeiter zu ermöglichen. Die Projektarbeit ist ambitioniert, dadurch einen verbesserten Patientenkontakt zu erreichen und die Patientensicherheit zu erhöhen.

2.2 Die Projektstruktur

Abbildung 1: Strukturplan⁴



⁴ Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Houdek Frank, Stupperich Michael, Kapitel 2, Projektplanung, o.O., 2010, http://www.informatik.uni-ulm.de/pm/fileadmin/pm/home/frank/vorlesung/pm_slides_kap2.pdf, (Stand 26.04.17: 15:00) S. 18

Die Abbildung 1 zeigt den Strukturplan des Projektes auf. In der ersten Phase wird die inhaltliche Planung des Projektes erstellt. Zunächst wird in einem ersten Gespräch mit der Pflegedirektion die Auftragsklärung besprochen. Das Ziel der Station war es herauszufinden, in wie weit die Arbeitsprozesse optimal auf den Arbeitsablauf abgestimmt sind und der Arbeit mit den Patienten unterstützend oder hemmend entgegenwirken. In einem weiteren Gespräch mit der Stationsleitung wurden die Rahmenpunkte für die Feldstudie festgelegt. Mitte Februar 2016 fand das Gespräch mit der Stationsleitung und der Projektleitung statt. Das Ergebnis des Gespräches war, dass im März im Zeitraum vom 21.03.2016 bis 31.03.2016 an sechs Tagen, hauptsächlich vormittags und nachmittags, eine teilnehmende Beobachtung stattfindet. Die Methode der teilnehmenden Beobachtung wurde gewählt, da diese einen hohen Erkenntnisgewinn verspricht, da der Beobachter am Alltagsleben der Station teilnimmt.⁵ Des Weiteren wurden in dem vorgesehenen Zeitraum mit verschiedenen Mitarbeitern des ganzen Stationsteams Gespräche geführt. Insgesamt elf Fragen zu verschiedenen Bereichen des Arbeitsplatzes haben 12 Mitarbeiter der Station gestellt bekommen. Die Analyse der IST-Situation konnte aufgrund der Protokolle der teilnehmenden Beobachtung, der Mitarbeitergespräche, der Arbeitsmittel (Listen, Standards, Dokumente) durchgeführt werden. Die Protokolle waren vorgefertigt und enthielten eine Tabelle mit Spalten für Datum/Uhrzeit, Personal, Tätigkeit und Störfaktoren. Dazu muss angeführt werden das bei der Spalte Personal in zwei Gruppen unterteilt wird, zunächst in die Gruppe Pflegerisches Team, dies setzte sich aus examinierten und nicht examinierten Pflegekräften, Stationssekretär/in und dem Freiwilligen Sozialen Jahr (FSJ) zusammen. Die zweite Gruppe wird in das Therapeutische Team eingeteilt. Dazu zählen Ärzte, Psychologen, Sozialdienst und Ergotherapie. Die Einteilung in diese zwei Gruppen diente vor allem der Anonymität der Beteiligten und der leichteren Erfassung. Die Beobachtung konzentrierte sich vorwiegend auf die pflegerischen Tätigkeiten und auf die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Berufsgruppen während gemeinsamer Besprechungen (Visite, Übergaben, Teambesprechung). Für die Mitarbeitergespräche wurden alle Berufsgruppen die im Stationsalltag involviert sind, miteinbezogen. Besonderes Augenmerk wurde auf die Zufriedenheit der Zusammenarbeit der Berufsgruppen gelegt und auf die Wünsche der Mitarbeiter für die Station. Während der sechs Tage wurden alle vorliegenden Listen, Dokumente und Standards, die auf der Station vorhanden sind, gesammelt und im Anschluss mit den Protokollen sowie den Dokumenten der Mitarbeitergespräche ausgewertet. Die Auswertung ergab dann einen Maßnahmenkatalog mit acht Maßnahmen. Ein nächster Meilenstein bestand darin, die Ergebnisse der Auswertung der Pflegedirektion zu präsentieren. Im Anschluss an die

⁵ Vgl. Holewa Michael, Reinhart Maragrete, Lüdke Beate, Ludwig Nina, Heil Andreas, Stationsmanagement, Reorganisation bettenführender Station im Krankenhaus, Berlin, 2003, S. J-1

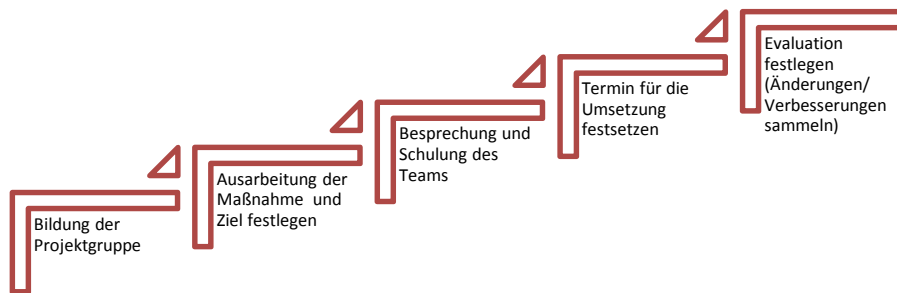
Auswertung hat ein zweiter Termin mit der Stationsleiterin stattgefunden. Im Juli 2016 fand dann für die Station eine Teambesprechung mit der Präsentation der Ergebnisse statt, dort konnten alle Teammitglieder teilnehmen und hatten die Möglichkeit, die Maßnahmen zu besprechen. Es wurde vereinbart, dass Anfang September die erste Gruppe mit der Ausarbeitung der Maßnahme 1 beginnt. Anhand der Abbildung 1 ergibt sich nun der nächste Baustein, die Bildung der Projektgruppen.

Folgende Eckpfeiler wurden für die Gruppen festgelegt:

- besteht aus maximal vier Teilnehmern,
- besteht aus einem Moderator, einer Moderatorin (Projektleitung),
- setzt sich aus drei Mitarbeitenden des Teams zusammen, unterschiedliche Berufsgruppen möglich,
- trifft sich zu drei Terminen, für die Ausarbeitung der Maßnahme, bei Bedarf weitere Termine möglich,
- gestaltet die Maßnahme selbständig unter Einbeziehung des Teams,
- bestimmt zu Beginn einen Gruppenleiter und einen Zeitverantwortlichen,
- Gruppenleitung ist zuständig für die Weitergabe an das Team (wöchentliche Teambesprechung),
- Gruppenleitung kommuniziert Änderungen, Verbesserungen, Verschiebungen von Terminen an den Moderator/in
- findet während der Arbeitszeit statt, pro Sitzung vorgesehenes Zeitfenster von 60 Minuten.

Die Stationsleitung hat die Koordination der Projektgruppen übernommen. Als letzter Baustein im Strukturplan kann die Erstellung der Vorgehensweise der Projektgruppe gesehen werden. Darunter wird der Vorgang von der Ausarbeitung bis zur Evaluation gesehen. Wichtig hierbei zu nennen ist, dass jede Gruppe selbständig entscheiden konnte, wie die Maßnahme genau gestaltet und umgesetzt wird. Lediglich Rahmenpunkte wurden vereinbart, damit alle Projektgruppen ihr Ziel erreichen konnten.

Abbildung 2:⁶ Stufe um Stufe



Die Abbildung 2 bildet den ersten Punkt mit der Bildung der Projektgruppe ab. Dies wurde bereits auf Seite sechs ausgeführt und ausführlich beschrieben. Die Ausarbeitung der Maßnahme beinhaltet, das Thema zu erarbeiten und für die Station entsprechend den vorhandenen Ressourcen zu gestalten. Auch gehörte hier dazu, die Termine für die Ausarbeitung zu überblicken und bei Bedarf weitere Termine in Anspruch zu nehmen. Die Gruppe legte bei der Ausarbeitung fest, welche Informationen von der Gruppenleitung in die Teambesprechung getragen werden. Des Weiteren sollte die Gruppe ein Ziel bestimmen und die Zieldefinition einhalten. Dazu zählten die Ziele zu spezifizieren, eindeutig und positiv zu beschreiben. Die Ziele sollten messbar sein sowie für die Projektgruppe attraktiv. Das Ziel sollte realistisch sein und terminiert.⁷ Auch wurden während der Ausarbeitung anfallende Investitionen besprochen und an die Stationsleitung und Pflegedirektion weitergeleitet. In den Teambesprechungen bekamen alle Teammitglieder die Eventualität, Vorschläge zu machen und diese in die weitere Ausarbeitung miteinfließen zu lassen. Die Teambesprechung diente dazu, den Tag der Umsetzung der Maßnahme bekannt zu geben und die Mitarbeiter dafür vorab und währenddessen über die Maßnahmen zu informieren und zu schulen. Für die Umsetzung wurde darauf geachtet, dass mindestens ein Mitglied der Gruppe da ist und Hilfestellung geben kann. Festgelegt wurde, dass die Stationsleitung zuständig ist, die Ausführung der Maßnahmen zu kontrollieren und die Projektleitung über den aktuellen Stand in Kenntnis zu setzen. Ebenfalls nahm die Pflegedirektion einmal im Monat an der Teambesprechung teil und konnte so den aktuellen Stand von den Mitarbeitenden erfahren. Die Evaluierung wurde in einem vierwöchentlichen Turnus festgesetzt, dort sollen Verbesserungen besprochen werden und bestehende Dokumente aktualisiert werden. Jede Gruppe hat schriftlich festzuhalten, wie die Gestaltung der Maßnahme auszusehen hat, dies wird dann bei der jeweiligen Evaluierung optimiert. In der zweiten Phase des Strukturplans geht es um die Ausarbeitung der Maßnahme. Den Rahmen für die Ausarbeitung wurde

⁶ Quelle: eigene Darstellung

⁷ Vgl. Karavul Berekat, Zieldefinition, Hannover, o.J., <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/zieldefinition/>, (Stand 19.04.2017, 16:00)

bereits erläutert. Detailliert werde nachfolgend die Erarbeitung der einzelnen Maßnahmen erläutert und somit die zweite und dritte Phase des Strukturplanes erklärt.

Maßnahme 1

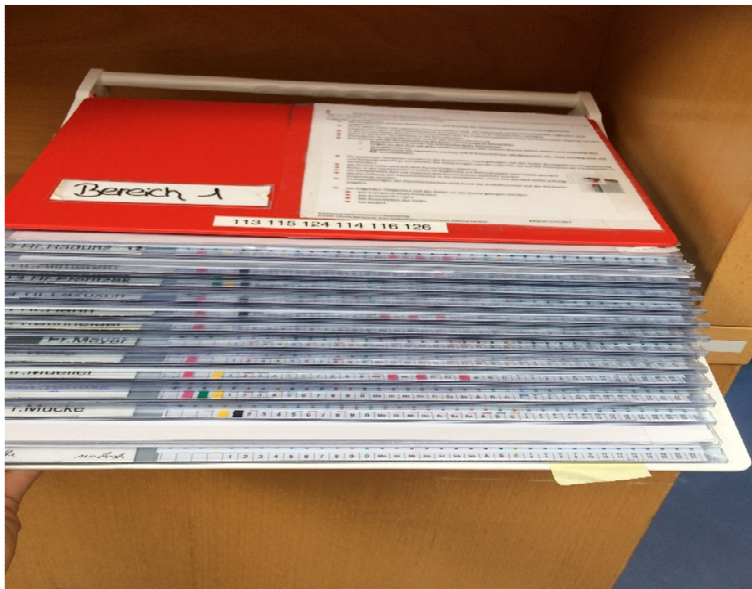
Maßnahme 1 beinhaltet, die Einteilung der Arbeitsbereiche in Zonen oder Bereiche aufzuteilen. Die Station hat während der Feldstudie funktionsmäßig gearbeitet und die Aufgaben beispielsweise im Frühdienst nach der Übergabe an alle Anwesenden verteilt. Dies beinhaltet, jeden Morgen eine Absprache über die Aufgaben vorzunehmen sowie eine schwierige Koordinierung der noch anfallenden Aufgaben und deren Verantwortlichkeiten festzulegen. Die Aufgabe der Gruppe bestand darin, eine Lösung zu erarbeiten, den Stationsbereich so aufzuteilen, um die effektivste und effizienteste Arbeitsweise zu schaffen.

Die Gruppe hat sich am 04.09.16 das erste Mal getroffen. Die Gruppe bestand aus drei Pflegemitarbeitern und der Verfasserin. Bei dem ersten Treffen wurden zunächst einmal auf einem Flipchart mit Hilfe von Brainstorming alle Eventualitäten und Ressourcen, die auf der Station vorhanden, sind gesammelt und zusammengetragen. Die Gruppe kam zu dem Ergebnis, dass sich eine Einteilung in drei Bereiche am Besten eignen würde. Die Bereiche wurden wie ein Ampelsystem mit den drei Farben grün, gelb, rot aufgeteilt. In den darauf folgenden weiteren drei Terminen wurde besprochen, dass es pro Bereich einen Verantwortlichen gibt und dieser zuständig für seinen Bereich ist. Dies beinhaltet alle pflegerischen Tätigkeiten. Die genaue Beschreibung dafür wurde schriftlich auf einem Übersichtsdokument „Bereichspflege“ festgehalten sowie eine Aufgabenübersicht für den Früh- und Spätdienst (siehe Anhang). Die Gruppe in Absprache mit dem Team entschied sich dafür, dass der Nachtdienst wie gewohnt ausgeführt wird. Einmal wöchentlich findet die Teambesprechung statt und der Gruppenleiter informiert dort die anderen Teammitglieder über den aktuellen Stand. Bereits Ende September konnte die Umsetzungsphase beginnen. Im Frühdienst wurde die Bereichspflege von dem Gruppenleiter und weiteren Teammitgliedern erfolgreich umgesetzt. Im Spätdienst kam es aufgrund von Personalausfällen zum ausgemachten Sonderfall. Dieser Sonderfall beinhaltet, dass die Stationen in zwei Bereiche aufgeteilt werden. Besprochen wurde vorab, dass die nächsten vier Wochen täglich in beiden Schichten dokumentiert wird, wie gearbeitet wurde, ob also die Aufteilung in drei Bereiche oder in zwei Bereiche vorgenommen wird. Schnell wurde ersichtlich, dass die Aufteilung in zwei Bereiche sich besser eignet als in drei Bereiche. Entsprechend wurde dies nach vier Wochen gemeinsam mit der Gruppe evaluiert.

Maßnahme 2

Maßnahme 2 beinhaltet den Einsatz einer Dokumentationshilfe. Die Station hat zur Eintragung der Vitalparameter, Lagerung, Trinkprotokolle und Therapien insgesamt fünf verschiedene Listen geführt. Aufgrund der teilnehmenden Beobachtung konnte festgestellt werden, dass es zu Doppelarbeiten kam sowie zu Übertragungsfehlern von den Listen zu der Befundakte. Deswegen wurde die Hartplanette vorgestellt und die Gruppe 2 beschäftigte sich mit der Handhabung der Hartplanette und den erfolgreichen Einsatz auf Station. Die Grafik, die nachfolgend aufgeführt wird, stellt die Hartplanette vor. Die Hartplanette ist eine Unterstützungshilfe, in der ein kleiner Teil der Befundakte eingeklebt werden kann. Dies ermöglicht die Vitalparameter, den Lagerungsplan oder auch die Trinkprotokolle gesammelt und dem Patient zugeordnet pro Bereich griffbereit vor Ort zu haben.

Abbildung 3: ⁸Dokumentationshilfe Hartplanette



Die Gruppe 2 hat Ende September 2016 mit den Treffen begonnen. Die Gruppe setzte sich aus drei Pflegekräften zusammen. In den Treffen wurden die bisherige Führung der Listen diskutiert und Vor- und Nachteile zu der neuen Möglichkeit besprochen. Die Gruppe entschied sich für die Hartplanette. Entsprechend der Bereiche in den Ampelfarben zugeordnet, wurden drei Planetten in rot, gelb und grün bestellt. Die Planette dient dazu, pro Bereich genutzt zu werden und kann zum Patienten vor Ort mitgenommen werden. Dies ermöglicht zeitnah die Dokumentation der Vitalparameter sowie die Vermeidung von Übertragungsfehlern. Die Gruppe erarbeitete eine Übersicht für die „Einführung der Hartplanette“ aus, diese wird an jeder Hartplanette obenauf angebracht. Des Weiteren wurde ein Reitersystem ausgearbeitet, welche Tätigkeit für welchen Reiter steht. Eine Übersicht der

⁸ Quelle: eigene Darstellung

Therapie/ Einzelleistungen für die individuelle Erbringungen der Leistungen an den Patienten sind während der Ausarbeitungsphase entstanden. Diese beiden Übersichten finden sich auf der Innenseite einer jeden Planette. Im Anhang ist genau dargestellt, wie der Einsatz der Hartplanette auf der Station funktioniert. Die Mitarbeiter sehen dies besonders für neue Mitarbeitende, für Schüler und Schülerinnen sowie auch für Leasingkräfte wichtig an. In keinem Fall ersetzt dies die Einarbeitung oder die Kommunikation, dennoch ist es eine Hilfestellung und Arbeitserleichterung, wenn man die Möglichkeit hat, die wichtigsten Informationen an Ort und Stelle bei sich zu haben. Am 17.10.2016 wurde die Hartplanette auf der Station eingeführt. Vereinbart wurde, dass die Mitarbeitenden sich jederzeit an die Gruppenleitung sowie Stationsleitung bei Fragen und/oder Verbesserungsvorschlägen wenden können. Eine Liste mit Verbesserungsvorschlägen wurde ausgehängt und nach vier Wochen evaluiert.

Maßnahme 3

Die Maßnahme 3 ist eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Aufgaben und Tätigkeiten der Pflege im Früh-, Spät-, und Nachtdienst. Diese schriftliche Dokumentation ermöglicht aufzuzeigen wann welche Aufgaben oder auch Prozesse im Dienst ablaufen. Vor allem dient es dazu, Pufferzeiten auszumachen und den Patientenkontakt dadurch zu stärken. So besteht die Möglichkeit, andere Abläufe zu generieren. Durch diese Maßnahme wird ermöglicht, feste Termine für die Aktivitäten mit den Patienten zu schaffen und somit mehr Zeit für die Zusammenarbeit mit den Patienten zu ermöglichen. Gleichzeitig ist die genaue Aufgabenübersicht eine gute Einstiegshilfe für neue Pflegekräfte auf der Station.

Die Projektgruppe bestand aus drei Mitarbeitern der Pflege und der Projektleitung. Bereits Mitte Oktober fand das erste Treffen der Gruppe statt. Die Termine der Gruppe haben sich aufgrund von dienstlichen Verschiebungen und Krankheitsausfällen auf der Station mehrmals verschoben, somit konnte diese Projektgruppe im Januar dann erfolgreich abgeschlossen und umgesetzt werden. Die Ausarbeitung der Tätigkeiten der Pflege ermöglichte eine genaue Übersicht und das Aufdecken von Pufferzeiten. Diese Pufferzeit wird mit Therapieangeboten für die Patienten gefüllt (siehe Anhang). Die Maßnahme wird weiterhin evaluiert und an neue Veränderungen angepasst.

Maßnahme 4

Bei der Maßnahme 4 ging es um die Aufgabenverteilung der Stationssekretär/in. Besonderes Augenmerk war auf die Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsplatzes gelegt. Zunächst sollten alle bestehenden Aufgaben und Tätigkeiten gesammelt und schriftlich festgehalten werden. Neue Tätigkeiten, die auf Wunsch des Teams gesammelt werden, können miteingearbeitet werden. Ein weiteres Ziel bestand darin, die Arbeit durch Hilfsmittel zu erleichtern.

Die Projektgruppe bestand aus zwei pflegerischen Personen und der/die Stationssekretär/in. Die Projektgruppe hatte zunächst erst einmal die Chance, die Wahrnehmung der betreffenden Person zu hören. Die Aufgaben des Stationssekretärs bzw. der Stationssekretärin sind vielfältig und vor allem durch ständiges Zurufen und durch Störfaktoren gekennzeichnet. Durch die Räumlichkeiten der Station ist der/die Stationssekretär/in direkt in dem Stationszimmer untergebracht. Dort sind mehrere Türen, die von den Mitarbeitern geöffnet und von Patienten genutzt werden, um Anliegen oder Wünsche zu äußern. Die Aufgaben, die währenddessen durchgeführt werden, können selten ohne Unterbrechungen ausgeführt werden. Besonders schwer ist dies zum Beispiel beim Niederschreiben des Teamprotokoll am PC. Die Darstellung der betreffenden Person über die Wahrnehmung des Arbeitsplatzes war äußerst hilfreich für die Projektgruppe. So konnte die Projektgruppe erstmalig auf die Wünsche des Stationssekretärs bzw. der Stationssekretärin eingehen. Die anfallenden Aufgaben wurden dann schriftlich in einer Wochenübersicht zur jeweiligen Uhrzeit festgehalten. Neue Aufgaben, die aufkamen, wurden nach Möglichkeit mit instruiert und feste Bürozeiten festgelegt, in denen der/die Stationssekretär/in die Möglichkeit hatte, ohne Störungen das Protokoll zu schreiben. Des Weiteren wurde eine einfolierte Anforderungsübersicht erstellt, die im Stationszimmer auf einer Magnettafel für alle Teamkollegen sichtbar aufgehängt wurde. Dort konnten Anforderungen, die zu erledigen sind, notiert werden. Vereinbart wurde, dass der/die Stationssekretär/in dann diese Anforderungen zeitnah abarbeitet. Dadurch konnte das ständige Zurufen von Anforderungen reduziert werden. Die Projektgruppe teilte dies dem Team mit und hat Anfang November mit der Umsetzung der Maßnahme begonnen. Die Evaluierung findet seither in einem vierwöchigen Turnus statt.

Maßnahme 5

Die Maßnahme 5 ist eine genaue Terminierung der Besprechungszeiten und dies individuell auf den Wochentag zugeschnitten. Diese Projektgruppe erarbeitete feste Zeiten für die Übergaben, Visiten und Sozio- und Teambesprechungen, um so eine bessere Arbeitsatmosphäre für alle Berufsgruppen zu schaffen. Wertschätzung füreinander ist ein wichtiges Merkmal gut funktionierender Teamarbeit. Dies beinhaltet auch die Einhaltung von Besprechungen und Terminen. Bei der teilnehmenden Beobachtung wurde ersichtlich, dass es ständig zu Verzögerungen im Arbeitsablauf kam. Dies hat zur Folge, dass jede Berufsgruppe Termine verschieben muss oder nicht wahrnehmen kann.

Die Projektgruppe bestand aus zwei Mitarbeitern des therapeutischen Teams, einer Person aus der Pflege und der Projektleitung. Die Gruppe arbeitete in drei Sitzungen die festen Uhrzeiten für die Besprechungen aus und legte dies anhand einer Wochenübersicht schriftlich dar. Des Weiteren wurde eine Informationskette festgelegt, wer wen informiert

wenn es zu Verzögerungen, Verspätungen im Ablauf kommt. Die Maßnahme wurde am 01.12.2016 umgesetzt und nach vier Wochen evaluiert. Die Evaluierung findet weiterhin statt.

Maßnahme 6

Für die Maßnahme 6 bestand die Aufgabe darin, eine Ablaufbeschreibung für die Übergaben von Pflege zu Pflege und von Pflege zu Arzt zu erstellen, eine weitere für die Teambesprechung und für die Sozio-Besprechung. Diese Ablaufbeschreibungen ermöglichen einen Workflow für die Tätigkeit festzusetzen. Dadurch können Rahmenbedingungen für die jeweilige Besprechung geschaffen werden und neue Instrumente mit einfließen.

Die Projektgruppe setzte sich aus zwei Personen des therapeutischen Teams und einer pflegerischen Person zusammen. Die Gruppe hat eine weitreichende Ausarbeitung vorgenommen und nach einem vorgelegten Muster für jede Besprechung eine Ablaufbeschreibung ausgearbeitet. Bei der Übergabe wurde noch ein Leitfaden für eine strukturierte Übergabe von den Beteiligten entwickelt. Die Maßnahme wurde innerhalb vier Terminen ausgearbeitet und konnte dann im März nach einem vorgefertigten Fahrplan von insgesamt drei Terminen umgesetzt werden. Die letzte Ablaufbeschreibung der Übergabe wurde Mitte April im Team vorgestellt und umgesetzt. Mitarbeitende werden dafür in den Übergaben durch eine schriftliche Ausarbeitung und in der Gruppe unterstützt. Verbesserungen und Änderungsvorschläge werden gesammelt und bei der Evaluierung entsprechend optimiert.

Maßnahme 7

Die Maßnahme 7 beinhaltet die Erstellung eines Workflow + Checklisten für die Aufnahme und die Entlassung der Patienten. Dieser Workflow ermöglicht eine Standardisierung der zu erledigen Tätigkeiten, dem Patienten wird somit ein einheitliches Vorgehen, individuell an den Bedürfnissen ausgerichteter Ablauf ermöglicht. Jeder Mitarbeitende hat die Chance, durch die genaue Beschreibung einem standardisierten Ablauf zu folgen. Besondere Konzentration liegt darauf, die beiden Prozesse durch die Evaluierungen wiederkehrend zu optimieren und somit das Wohlbefinden, die Sicherheit und Zufriedenheit der Patienten in hohem Maße zu gewährleisten.

Die Projektgruppe bestand aus zwei pflegerischen Mitarbeitern und einer therapeutischen Person. Die Gruppe erarbeitete in insgesamt fünf Sitzungen die beiden Workflows und die Checklisten aus (siehe Anhang). Die Umsetzung der Maßnahme wurde Anfang Mai vorgenommen. Die Gruppe ist weiterhin dabei, die Maßnahme zu evaluieren und an dem

Stationsablauf orientiert auszurichten. Die Evaluierung wird in einem vierwöchigen Rhythmus festgesetzt.




Maßnahme 8

Die Maßnahme 8 richtet sich an die Stationszimmergestaltung. Während der teilnehmenden Beobachtung konnte festgestellt werden, dass die Mitarbeitenden das Stationszimmer zu vielen Tätigkeiten nutzen. Zu nennen sind hier zum Einen die Nutzung als Arbeitsraum für Ausarbeitungen zur Dokumentation, andererseits dient der Raum auch als Aufenthaltsbereich, in dem die Mitarbeitenden ihre Mahlzeiten einnehmen. Die Abgrenzung von Arbeitsbereich und Pausenraum ist nicht ersichtlich und vermischt sich dadurch oft. Des Weiteren sind vier Magnettafeln angebracht, die zur damaligen Zeit mit vielen Informationen und Patientenübersichten vollgehängt waren. Es wurde nicht ersichtlich, welche Informationen wichtig sind und welche nicht. Außerdem befanden sich in dem Raum Regale, die mit Zetteln und Ordnern überfüllt waren.

Die Projektgruppe, bestehend aus zwei pflegerischen Personen und einer Person des therapeutischen Teams, hatte die Aufgabe, diese Neugestaltung mit einfachen Ressourcen vorzunehmen. Eine bauliche Änderung kam bei der Reorganisation nicht in Frage. Die Gruppe hat zunächst eine Bestandsaufnahme durchgeführt und genau besprochen, wie eine neue Einteilung entstehen könnte. Die Personalfächer wurden von dem offenen Regal in einen Wandschrank mit Tür umgeräumt. Ebenso wurde eine Regalseite umgeräumt und somit eine Ablagefläche für die beiden Hartplanetten geschaffen. Des Weiteren wurden die Magnettafeln sortiert. Eine Tafel dient nun der Übersicht der Patientenzimmer, diese Tafel wurde neu gestaltet. Die zweite Tafel wurde mit organisatorischen Infos versehen, dort sind die Ausarbeitungen der Reorganisation aufgeführt. Die dritte Tafel ist für Therapien vorgesehen, dort werden Patienten zu den stationsinternen Therapien geplant. Die letzte Magnettafel schließlich wird für betriebliche Infos genutzt. Der Aufenthaltsbereich ist so hergerichtet, dass die Ablagefächer ringsherum jetzt nur noch für die Essensaufbewahrung und als Ablage für das Team gelten. An dem Tisch, der angebracht ist, wird durch den Tischler noch eine Abtrennung gestaltet, um somit eine klare Teilung von Arbeitsbereich und Essenstisch zu gewährleisten. Investitionen bestehen in der Maßnahme durch farbliche Gestaltung der Magnetwände, durch die Einteilung des Tisches durch den Schreiner und durch Pflanzen für den Aufenthaltsbereich. Die Umsetzung hat nach der zweiten Sitzung begonnen, da diese Projektgruppe die Ausarbeitung und Umsetzung gemeinsam starten konnte. Die Mitglieder des ganzen Teams konnten durch ständige Anfragen der Projektgruppe ihre Ideen, Wünsche und Anliegen in die Maßnahme miteinfließen lassen. Die Umsetzung wurde Ende Mai abgeschlossen.

2.3 Die Ressourcen

Tabelle 1⁹ Darstellung der Ressourcen

<u>Aufgabenblöcke / Arbeitspakete</u>	 Bedarf Personen	 Bedarf Infrastruktur	 Bedarf Material
Inhaltliche Planung <ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmende Beobachtung, Analyse und Auswertung, Erstellen Maßnahmenkatalog • Präsentation der Ergebnisse • Bildung Projektgruppen 	Projektleitung, Pflegedirektion, Stationsleitung, Team	Station Räumlichkeit	PC, Schreibmaterialien, Kostendeckung
Ausarbeiten der Maßnahme Maßnahme 1- Maßnahme 8	Projektgruppe, Projektleitung (Team)	Räumlichkeit	PC, Schreibmaterial, Foliergerät
Umsetzung der Maßnahme 1- Maßnahme 8	Projektgruppe, Projektleitung, Stationsleitung, Team	Räumlichkeit, Stationsebene	M1 = Bereich 1 einen Versorgungswagen M2 = 3 Hartplanetten, 30 Universaltaschen M8 = Malerfarbe, Pflanzen, Schreiner
Evaluation	Projektgruppe, Projektleitung	Räumlichkeit	Schreibmaterial

Der Abbildung 4 sind die benötigten Ressourcen zu entnehmen. Das Projekt wurde so gestaltet, dass es größtenteils mit vorhandenen Ressourcen umgesetzt werden kann. Ersichtlich wird, dass die personellen Ressourcen einen großen Teil der Ressourcen ausmachen. Die Teilnahme an den Projektgruppen und die dafür vorgesehene Arbeitszeit von mindestens 60 Minuten, die während der Arbeitszeit geleistet wird, benötigt das Projekt für eine erfolgreiche Umsetzung. Die Ressourcen hinsichtlich der Infrastruktur sind nicht außer Acht zu lassen. Zur Vorbereitung wie auch zur Ausarbeitung bedarf es eines Arbeitsbereiches, der genug Fläche bietet, um kreativ zu arbeiten und eine störungsfreie Umgebung ermöglicht. Zu guter Letzt sind die Investitionen zu bedenken, die materieller Natur sind. Dazu zählen vor allem Büroartikel, Schreibmaterial und mindestens einen

⁹ Quelle: eigene Darstellung

verfügbaren PC. Bei verschiedenen Maßnahmen werden weitere Anschaffungen benötigt. So wurde bei Maßnahme 1 in einen zusätzlichen Transportwagen mit Rollen investiert, um bei der Versorgung in dem ersten Bereich die Arbeitsmaterialien griffbereit vor Ort zu haben. Eine weitere Anschaffung bestand in 3 Hartplanetten mit 30 Universaltaschen für die Maßnahme 2. Bei Maßnahme 8 wurde in die Stationszimmergestaltung investiert, in Form von Malerarbeiten, Schreinerarbeiten und in Pflanzen. Die langfristige Perspektive der Ressourcen sollte nicht außer Acht gelassen werden. Dies bedeutet, zu Beginn bereits abschätzen zu können, ob durch das Projekt Folgekosten für die Station entstehen.¹⁰ Dies kann bisher nur in der Anschaffung weiterer Universaltaschen gesehen werden. Die Kosten dafür sind in Bezug auf die erreichte Arbeitserleichterung zu vernachlässigen.

2.4 Die Evaluation

Die Evaluation wird aufgrund von Zeit- und Ressourcenmangel oft vernachlässigt, dennoch gilt sie als Eckpfeiler für eine erfolgreiche Umsetzung des Projektes. Die Evaluation dient dazu, reflektiert auf das bisherige Geleistete einzugehen. Dadurch lassen sich Ziele für die Evaluation generieren. Diese sind zum Einen, dass die Qualität überprüft, optimiert und sichergestellt werden kann, Entscheidungen getroffen werden, ein Lerneffekt entsteht und man Rechenschaft ablegt.¹¹ Die Evaluation ermöglicht Relevanz, Nachhaltigkeit, Auswirkungen, Wirksamkeit und Effizienz eines Projektes festzustellen.¹² Das in Kapitel 2 angeführte Projektziel kann hinsichtlich des Ziels vollständig evaluiert werden, da die vollständige Umsetzung mit dem Abschluss einer Erfolgspräsentation am 30.06.2017 stattfand. Bisher sind die Evaluierungen der bereits vorhandenen umgesetzten Maßnahmen erfolgreich integriert und als äußerst wichtig angesehen. In den Evaluierungen kam es meist zu Optimierungen der Maßnahmen und zu weiteren Ergänzungen. Um die Evaluierung der Mitarbeiterorientiertheit messen zu können, wird nach Abschluss des Projektes ein Fragebogen verteilt, in dem gemessen wird, wie die Auswirkungen der Reorganisation bezogen auf den Patientenkontakt, auf den Arbeitsplatz, auf die Teamarbeit von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erlebt wird. Der standardisierte Fragebogen enthielt zehn geschlossene Fragen, die mit trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu und trifft nicht zu sowie einer offenen Frage zu beantworten waren. Besonders positiv war hinsichtlich der Reorganisation, dass die Mitarbeitenden die Abläufe als strukturierter erleben, hinsichtlich der Verbesserung wünschten sie sich, dass die Maßnahme 7 „Aufnahme und Entlassung“ nochmals verbessert wird.

¹⁰ Vgl. Karavul Berekat, Zieldefinition, Hannover, o.J.,
<http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektplanung/ressourcenplanung/>, (Stand 24.04.2017, 16:00)

¹¹ Vgl. Pezzati Martina, Leitfaden für die Projektevaluation, Bern, o.J.,
https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/gleichstellung/broschuere/leitfaden_fuer_dieprojektevaluation.pdf.download.pdf/leitfaden_fuer_dieprojektevaluation.pdf, (Stand 24.04.17, 17:30), S. 2,3

¹² Vgl. ebenda

3. Fazit

Die vorliegende Projektarbeit präsentiert ein Projekt zur Umsetzung einer Reorganisation auf einer gerontopsychiatrischen Station. Dieses Untersuchungsthema hat zum Einen den Aspekt, eine Arbeitserleichterung für die Mitarbeitenden zu schaffen und die Arbeitsprozesse durch Strukturierung zu optimieren, zudem die patientenorientierte Pflege stärker zu fördern und zu verbessern. Die Gerontopsychiatrie bietet sich als besonders interessant an, da dort mehrere Arbeitsbelastungen durch körperliche und psychische Anforderungen zum Tragen kommen, umso wichtiger ist es, ausreichend Ressourcen zu haben, um effektiv und effizient zu arbeiten. Durch die Projektarbeit wird ein Rahmen erstellt, indem durch eine teilnehmende Beobachtung, Mitarbeitergespräche und Sammlung von Daten, zunächst eine Ist-Situation der Station dargestellt wird. Die Ergebnisse führten dann zu acht Maßnahmen, die gemeinsam in kleineren Projektgruppen, berufsgruppenübergreifend ausgearbeitet und umgesetzt werden. Die Maßnahme 1 ermöglicht mit der Ausarbeitung und Umsetzung, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereichsbezogen arbeiten. Jeder Mitarbeiter hat so einen Arbeitsplatz mit klar definierten Aufgaben und Zuständigkeiten. Bei der Maßnahme 2 hat die Umstellung der Kurvenführung auf die Hartplanette zur Vermeidung von Doppelarbeiten und Fehlerübertragung geführt. Von den Mitarbeitern wird die Maßnahme als sehr positiv erlebt und als deutliche Arbeitserleichterung eingeschätzt. Die Maßnahme 3 dient zur genauen Beschreibung der Aufgaben des Früh-, Spät-, und Nachtdienstes. Diese Maßnahme ermöglicht alle Prozesse zu erfassen und Prozesse an besseren Gegebenheiten anzupassen. Durch die Maßnahme wird die Einzeltherapie-Leistung bei den Patienten wieder vermehrt wahrgenommen. Die Maßnahme 4 ermöglicht die Wahrnehmung des Arbeitsplatzes einer Berufsgruppe zu fokussieren und führte somit zu verbesserten Arbeitsbedingungen und einer stärkeren Wahrnehmung für die Besonderheit des Arbeitsplatzes im Team. Die Maßnahme 5 setzt durch die Einhaltung der festen Besprechungszeiten, insbesondere auf eine verbesserte Wertschätzung aller beteiligten Berufsgruppen, die ein multiprofessionelles Team in der Gerontopsychiatrie ausmachen. Die Maßnahme 6 ermöglichte durch Ablaufbeschreibungen ein standardisiertes Vorgehen und strukturiert somit den Arbeitsablauf. Die Maßnahme 7 setzte sich zum Ziel, die Aufnahme und Entlassung zu optimieren und als letztes wird durch die Maßnahme 8 mit der Gestaltung des Stationszimmers eine neue positive Arbeitsatmosphäre für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geschaffen. Insgesamt können alle Maßnahmen nur durch die aktive und kreative Partizipation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erreicht werden. Nur durch das positive Gestalten der Projektgruppe kann ein solches Projekt effektiv und effizient umgesetzt und somit das Projektziel erreicht werden. Die bisherigen Erkenntnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind positiver Natur und mit weiteren kreativen Ideen für zukünftige Maßnahmen gefüllt. Diesen Veränderungsprozess gilt es nun aufrecht zu erhalten

und zu fördern. Dadurch wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (kurz KVP) nach Kaizen etabliert. Eine abschließende Befragung mit einem standardisierten Fragebogen rundet die Projektarbeit ab.

4. Erfahrungsteil mit Ausblick in die Zukunft

„Erfahrungen sind Maßarbeit. Sie passen nur dem, der sie macht“¹³. Eine Projektarbeit passend zu formulieren und ihre Einzigartigkeit zu beschreiben, bedarf einer guten Vorbereitung. Genau wie das ganze Projekt, die fortlaufende Vorbereitung mit den einzelnen Projektgruppen, sind Aufgaben der Projektleitung. Die Projektgruppen mit den wichtigsten Informationen zu dem jeweiligen Thema zu versorgen, zu koordinieren und planen ist ein Grundgerüst für ein positives Gelingen. Während der Umsetzung können im Team Konfrontationen mit verschiedenen Formen des Widerstandes entstehen, dies sollte grundsätzlich als wichtig und auch normal angesehen werden. Entscheidend ist es, den Widerstand zu erkennen und anzusprechen, die Erfahrungen zeigen, dass die Gründe dafür oftmals logisch nachzuvollziehen sind und in einen oder auch mehreren Gesprächen mit einer oder mehreren Personen auszuräumen sind. Der größte Dank dieser Projektarbeit kann an das Team der gerontopsychiatrischen Station gerichtet werden: Mit einer wirklich enormen Euphorie, Motivation und Begeisterung haben die Projektgruppen und das gesamte Team bei der Erarbeitung und der Umsetzung zusammen gewirkt. Die ständige Kommunikation in den Teambesprechungen ist sicherlich ein weiteres Merkmal für einen positiven Verlauf. Auch während der Teambesprechung hat jede Berufsgruppe auf dieser Station die Möglichkeit, wahrgenommen zu werden, Ideen und Verbesserungen einzubringen. Besonders zu erwähnen gilt, dass während dieser Zeit immer wiederkehrende Arbeitsbelastungen (Personalausfälle, Bettenüberbelegung) aufgetreten sind und das Team dies mit Bravour gemeistert hat. Aber dies bestärkt die Intention für die Zukunft nur noch mehr: Wenn wenig qualifizierte Pflegekräfte auf Station vorhanden sind, sind klare Strukturen und Prozesse umso wichtiger, um eine patientenorientierte Pflege zu gewährleisten. In der Hans Blöcker Stiftung von 2014 wird dies formuliert, dass gute Arbeitsqualität zu guten Ergebnissen für die Patienten führt¹⁴. Und gute Arbeitsqualität hängt damit zusammen, wie strukturiert Aufgaben und Zuständigkeiten sind und wie die Kommunikation der unterschiedlichen Berufsgruppen ist. Zukünftig könnte man durch diese Art von Projektarbeit die Partizipation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf Station stärker fördern und durch die Umsetzung eigener Ideen die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf der Station erhöhen und somit auch eine Steigerung der Patientenzufriedenheit erzielen.

¹³Levi, Carlo, Arbeit Zitate, o.O., o.J., <http://zitate.net/arbeit-zitate?p=9>, (Stand 14.10.16, 19:00)

¹⁴ Vgl. Bräutigam Christian, Evans Michaela, Hilbert Josef, Öz Fikret, Arbeitsreport Krankenhaus- Eine Online- Befragung von Beschäftigten deutscher Krankenhäuser, Düsseldorf, 2014, https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_306.pdf, (Stand 25.04.2017, 15:00) S. 60

5. Literaturverzeichnis

Holewa Michael, Reinhart Maragrete, Lüdke Beate, Ludwig Nina, Heil Andreas, Stationsmanagement, Reorganisation bettenführender Station im Krankenhaus, Berlin, 2003

Zeitschrift

Krause Gerrit, „Es muss anders werden wenn es gut werden soll“, in PSYCH.PFLEGE HEUTE, Jg. 19, Nr. 1 v. Jan. 2013, S. 36-37

Internetquellen

Bräutigam Christian, Evans Michaela, Hilbert Josef, Öz Fikret, Arbeitsreport Krankenhaus- Eine Online- Befragung von Beschäftigten deutscher Krankenhäuser, Düsseldorf, 2014, https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_306.pdf, (Stand 25.04.2017, 15:00)

Disraeli, Benjamin, Projektmanagementzitate, Paderborn, 2016, <http://www.projektmanagementzitate.de/>, (Stand: 10.04.17, 15:00)

Houdek Frank, Stupperich Michael, Kapitel 2, Projektplanung, o.O., 2010, http://www.informatik.uni-ulm.de/pm/fileadmin/pm/home/frank/vorlesung/pm_slides_kap2.pdf, (Stand: 26.04.17, 15:00)

Karavul Berekat, Zieldefinition, Hannover, o.J., <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektplanung/ressourcenplanung/>, (Stand 24.04.2017, 16:00)

Levi, Carlo, Arbeit Zitate, o.O., o.J., <http://zitate.net/arbeit-zitate?p=9>, (Stand 14.10.16, 19:00)

Pezzati Martina, Leitfaden für die Projektevaluation, Bern, o.J., https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/gleichstellung/broschuere/leitfaden_fuer_dieprojektevaluation.pdf.download.pdf/leitfaden_fuer_dieprojektevaluation.pdf, (Stand 24.04.17, 17:30)

Hauth Iris, Hoppe Alex, Schmidt Britta, Alexianer- Wir über uns, o.O., o.J., http://www.alexianer-berlin-weissensee.de/wir_ueber_uns/, (Stand 15.03.2016, 18:00)