

Top im Gesundheitsjob

Simone Schmidt

Anpacken

Projektmanagement in Gesundheitsberufen



 Springer

Simone Schmidt

**Anpacken – Projektmanagement
in Gesundheitsberufen**

Top im Gesundheitsjob

Simone Schmidt

Anpacken – Projektmanagement in Gesundheitsberufen

Mit 13 Abbildungen

Simone Schmidt

Cronberggasse 10

68526 Ladenburg

ISBN-13 978-3-642-16967-0 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin

Springer-Verlag GmbH

ein Unternehmen von Springer Science+Business

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Susanne Moritz, Berlin

Projektmanagement: Ulrike Niesel, Heidelberg

Lektorat: Dr. Sirka Nitschmann, Werl-Westönnen

Zeichnungen: Claudia Styrsky, München

Layout und Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Satz und Reproduktion der Abbildungen:

Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

SPIN: 80018932

Gedruckt auf säurefreiem Papier

22/2122/UN – 5 4 3 2 1 0

Vorwort

Kompakt, praxisnah, lesbar und damit hilfreich, so sollte diese neue Reihe für Berufstätige an der Basis sein. Diese Bücher »Top im Gesundheitsjob« sind untereinander vernetzt. Gerne habe ich dafür diesen Titel »Anpacken« zum Themenbereich »Projektmanagement« geschrieben.

»Kannst du bitte mal mit anpacken?« fragt Frau Müller ihren ältesten Sohn und hievt eine schwere Umzugskiste auf den LKW. Damit ist das große »Hausbau-Projekt« von Familie Müller fast abgeschlossen. Familie Müller hatte dieses Projekt lange geplant und vorbereitet. Nicht immer ist alles glatt gelaufen, manchmal mussten Entscheidungen kurzfristig verändert werden.

Im Gesundheitswesen finden noch immer viele kleine und große Projekte vollkommen ungeplant statt. Auch dann läuft nicht alles glatt, Unzufriedenheit und Frustration sind die Folge, wenn eine gute Idee in der Umsetzung scheitert und schließlich in irgendeiner Schublade verschwindet.

Dieses Buch soll dazu beitragen, dass Projekte im Gesundheitswesen gut durchdacht werden und die Umsetzung überschaubar wird, damit gute Ideen nicht verloren gehen.

Mein Dank gilt Frau Barbara Lengricht und Frau Susanne Moritz vom Springer-Verlag, die dieses Projekt mit »geboren« und begleitet haben, Frau Sirka Nitschmann für die kompetente und angenehme Zusammenarbeit beim Lektorat, Frau Claudia Styrsky für ihre gelungenen Illustrationen sowie meiner unverändert geduldigen Familie.

Simone Schmidt

Über die Autorin



Simone Schmidt ist Gesundheits- und Krankenschwester, Qualitätsmanagerin, Dozentin und Sachverständigengutachterin. Sie berät und begleitet seit vielen Jahren verschiedenste Einrichtungen im Gesundheitswesen, u. a. in den Bereichen QM, Organisation, Implementierung von Expertenstandards und Projektmanagement. Als Gutachterin ist sie bei verschiedenen Heimaufsichtsbehörden und Ämtern tätig.

Inhaltsverzeichnis

1	Einstieg in das Projektmanagement	3
1.1	Projektmanagement im Gesundheitswesen	4
1.2	Was ist Projektmanagement?	7
1.3	Wie funktioniert PM?	11
1.4	Wie funktioniert PM nicht?	12
1.5	Werkzeuge des Projektmanagements	16
2	Was halten Sie von PM?	20
2.1	Grundprinzipien für ein gelungenes PM	20
2.2	Hindernisse bei der Umsetzung	22
3	Das Projektteam: Wer macht mit?	25
3.1	Projektarbeit ist Teamarbeit	27
3.2	Teammanagement	35
3.3	Moderationstechniken	37
4	Werkzeugkiste	43
4.1	Initialzündung für ein Projekt	45
4.2	Projektplanung: Die nächsten Schritte	49
5	Praktische Projektdurchführung.	72
5.1	Beispielprojekt: Einführung einer neuen EDV-Software	72
5.2	Initialisierung	72
6	Jetzt können Sie es anpacken	92
6.1	Was tun, wenn es nicht läuft?	93
6.2	Erste Hilfe im »Projektnotfall«.	94
7	In aller Kürze	98

Literatur	98
Internet	99
Anhang	100
Stichwortverzeichnis	111

Kennen Sie das auch?

Seit 7 Jahren arbeitet Schwester Christina auf einer internistischen Station. Da sie als alleinerziehende Mutter teilzeitbeschäftigt ist, spielt die Dienstplanung für sie eine große Rolle in der Organisation des Alltags. Immer wieder werden Dienste kurzfristig geändert, weil Mitarbeiter erkrankt sind oder aus anderen Gründen ausfallen. Obwohl Schwester Christina prinzipiell immer bereit ist, einzuspringen oder Dienste zu tauschen, fällt es ihr sehr schwer kurzfristig die Kinderbetreuung zu gewährleisten, gerade in Ferienzeiten.

Auch andere Kollegen sind von der Unzuverlässigkeit des Dienstplans nicht begeistert und würden sich wünschen, langfristiger planen zu können. Immer wieder kommt es deshalb im Team zu Konflikten, mit dem Ergebnis, dass einzelne Mitarbeiter sich benachteiligt fühlen. Schon häufig wurde in Teamsitzungen über dieses Problem diskutiert, bisher konnte jedoch keine Lösung gefunden werden.

Schwester Christina denkt oft, dass die Planung von Arbeit und Alltag einfacher wäre, wenn sie frühzeitig ihre Dienste selbst planen könnte und erwähnt dies nebenher im Gespräch mit Kollegen. Der Stationsleiter Klaus fühlt sich zunächst angegriffen und verteidigt seine Planung. Er macht die Mitarbeiter darauf aufmerksam, dass es für ihn auch kein Zuckerschlecken ist, den Dienstplan zu erstellen. »*Meinetwegen könnt Ihr Euren Dienstplan gerne selber schreiben.*«, wirft er verstimmt in die Runde.

Am Abend denkt Klaus noch einmal in Ruhe über das Problem nach und hält den Gedanken gar nicht mehr für abwegig. Warum sollten die Mitarbeiter ihren Dienstplan nicht vorab selbst festlegen? Wenn die Rahmenbedingungen und das Ergebnis stimmen, wäre dies für alle Beteiligten eine große Erleichterung.

Klaus und Christina beschließen, ein Projekt zur Veränderung der Dienstplanung zu starten.

Schwester Vanessa ist ein Computerfan. Auch in ihrer Freizeit verbringt sie viel Zeit am PC, im Internet und in Blogs und Foren. Dabei tauscht sie sich auch über berufliche Themen aus. Seit fast 2 Jahren arbeitet sie als Altenpflegerin im Pflegeheim Haus Elisabeth. Zuvor hat sie ihre Ausbildung in einem anderen Pflegeheim absolviert. In dieser Einrichtung wurde die gesamte Dokumentation am PC bearbeitet. Im Haus Elisabeth existiert noch eine Papierversion. Schwester Vanessa hat damit Ihre Probleme, sie findet den Zeitaufwand für die Dokumentation auf dem Papier unangemessen und ärgert sich tagtäglich darüber. Gelegentlich spricht sie auch mit ihren Kollegen über dieses Ärgernis. Sie ist jedoch der Meinung, dass dieses Problem von der Leitungsebene des Hauses gar nicht wahrgenommen wird. »*Warum sollte ich mich hier engagieren, wenn es außer mir niemanden interessiert?*« fragt sich Vanessa gelegentlich.

Einstieg in das Projektmanagement

Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen. (Aristoteles)

Sowohl der berufliche als auch der private Alltag sind zum größten Teil durch immer wiederkehrende Routineaufgaben bestimmt, die man ohne größere Planung oder Reflexion erledigen kann. Eine Abwechslung im Alltag stellen jedoch außergewöhnliche Aufgaben oder Veränderungen dar, die oftmals mit einer Herausforderung verbunden sind.

Beispiele

Familie Schulz möchte, wie jedes Jahr, in den Sommerferien verreisen. Für dieses Jahr haben sie jedoch ein außergewöhnliches Urlaubsziel gewählt. Mit 2 Kindern und der Schwiegermutter von Frau Schulz ist eine gemeinsame Rundreise durch Indien geplant.

Herr Meier lebt seit 6 Jahren mit seiner Freundin zusammen. Die beiden möchten nun eine gemeinsame Familie gründen und planen eine große Hochzeitsfeier mit der Familie, mit Freunden und Bekannten. Die anschließenden Flitterwochen möchten sie an einem besonderen Ort verbringen.

Völlig unerwartet ist der Ehemann von Frau Schneider verstorben. Gemeinsam mit ihren beiden Kindern muss sie nun das Begräbnis planen. Da Herr Schneider als selbständiger Unternehmer eine Firma mit 47 Angestellten geleitet hat, müssen die Hinterbliebenen auch die Zukunft des Familienunternehmens bedenken.

Familie Müller lebt mit 3 Kindern und einer Katze in einer beengten Mietwohnung. Seit Jahren spart die Familie für ein Eigenheim, in dem alle Familienmitglieder ihre Wohnvorstellungen umsetzen können und auch die rüstige Oma einziehen kann. Die Immobilienplanung von Familie Müller ist ein Beispiel für verschiedene Phasen des Projektmanagements, deshalb wird Familie Müller uns durch dieses Buch begleiten.

S. Schmidt, *Anpacken – Projektmanagement in Gesundheitsberufen*,

DOI 10.1007/978-3-642-16968-7_2, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Projekte im Alltag können plötzlich auftreten oder absehbar sein, sie können positive oder negative Auslöser haben. Die Planung eines Projekts unterscheidet sich in Art und Weise sehr, je nach Größe und Komplexität. Während der eine mit Stift und Papier eine ausführliche Liste erstellt, entwickelt ein anderer einen Plan im Kopf oder erarbeitet sein Vorgehen mit einer Software.

Viele Projekte gehen über den privaten Bereich hinaus und beziehen auch das soziale Umfeld mit ein: der Leiter einer Pfadfindergruppe, der Elternbeiratsvorsitzende im Kindergarten oder in der Schule, der Vorstand des Gesangsvereins, der Trainer der Fußballmannschaft oder der Pfarrgemeinderatsvorsitzende, sie alle managen Projekte und leisten dadurch einen Beitrag, zur Verbesserung des Zusammenlebens.

1.1 Projektmanagement im Gesundheitswesen

Viel geläufiger ist der Begriff Projekt, wenn es um das Planen, Managen und Umsetzen von zeitintensiveren oder komplexen Aufgaben im Beruf geht, an denen oft mehrere Personen, Abteilungen oder Unternehmen mit unterschiedlicher Qualifikation zusammenarbeiten. Zumeist kennt man das Projektmanagement (PM) in Industriebetrieben, aber auch in großen Unternehmen des Dienstleistungssektors.

Die Ursprünge des Projektmanagements liegen weit in der Vergangenheit, so wurde schon der Bau der Pyramiden als Projekt geleitet. Strukturierte Methoden entstanden im 20. Jahrhundert. So entwickelte 1910 der amerikanische Unternehmensberater Henry Gantt ein Diagramm, das bei der Errichtung des Hoover-Staudamms eingesetzt wurde. Auch das Apollo-Programm oder das Manhattan-Projekt, mit dem Ziel, eine Atombombe zu entwickeln, sind Beispiele für Projektmanagement.

➤ Projekte im Berufsleben können dazu beitragen, die Zusammenarbeit im Team und mit Partnern zu verbessern.

Im Gesundheitswesen findet man sehr variable Verbreitungsgrade. In größeren Kliniken gibt es evtl. eigene Abteilungen für das Projektmanagement, in den anderen Einrichtungen des Gesundheitssektors ist PM kaum verbreitet, und z. T. sogar gänzlich unbekannt.

Der ambulante Pflegedienst Cura-Vita ist seit über 15 Jahren als angesehenere und gut strukturierte Einrichtung regional bekannt. Regelmäßige Kundenbefragungen zeigen die gleichbleibend hohe Zufriedenheit von Patienten und Angehörigen. Dennoch hat die Pflegedienstleitung Frau Faller das Gefühl, dass v. a. Angehörige von dementen Patienten unter der enormen Belastung leiden. Sie möchte zusätzliche Betreuungsangebote für Menschen mit kognitiven oder psychischen Beeinträchtigungen schaffen und bespricht diese Idee mit Herrn Bachmann, dem Geschäftsführer und Frau Doberan, der Qualitätsmanagerin. Herr Bachmann ist skeptisch, weil er sich die finanzielle Kalkulation nicht recht vorstellen kann. Frau Doberan ist hingegen begeistert. Sie schlägt vor, Schwester Sylvia mit der Erarbeitung einer Konzeption zu beauftragen, weil diese eine Weiterbildung zur gerontopsychiatrischen Fachkraft absolviert hat. Das Konzept überzeugt nun auch Herrn Bachmann. Er beschließt gemeinsam mit Frau Faller, das Projekt von Schwester Sylvia und Frau Doberan durchführen zu lassen.

Der Begriff Projektmanagement ist für »Projektunfahrene« schwer zu fassen. Auch genaue Definitionen vermitteln nur ungefähr, wie PM funktioniert. Deshalb werden an dieser Stelle zwar zunächst einige Definitionen des Begriffs dargestellt, die Bedeutung für Gesundheitsfachberufe und die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, erschließen sich hieraus jedoch nur bedingt.

Im Allgemeinen werden Projekte in Gesundheitsberufen ausgelöst durch Aussagen, wie »*Wir wollen uns weiter verbessern.*« oder »*Wir möchten unsere Arbeit an aktuelle Anforderungen anpassen.*«. In großen Unternehmen ist der Auslöser meist der Wunsch, neue Produkte oder Innovationen zu entwickeln.

Im Gesundheitswesen findet man statt »*Wir wollen...*« oder »*Wir möchten...*« jedoch auch häufig Aussagen, wie »*Wir müssen*