



Ein herzliches Willkommen aus Augsburg

Ch. Tischer
Pflegedirektorin
Klinikum Augsburg



© Ch. Tischer 2007

1

Neustrukturierung der Aufgabenverteilung im Gesundheitswesen aus Sicht des Pflegemanagements

Jahrestagung
BALK Landesgruppe Baden-Württemberg

03. Mai 2007

2

Gliederung

1. Vorstellung Klinikum Augsburg
2. Notwendigkeit des Wandels
3. Stellung des Pflegeberufs
4. Handlungsbedarf
5. Fazit

1. Vorstellung Klinikum Augsburg



Krankenhauszweckverband Augsburg
Stadt Augsburg Landkreis Augsburg



Klinikum Augsburg
Selbständiges Kommunales Unternehmen



Zentralklinikum Augsburg
1393 Betten



Klinik für Kinder und Jugendliche
180 Betten



Klinikum Süd
168 Betten



Berufsfachschulen
ca. 500 Ausbildungsplätze

Klinikum Augsburg

Krankenhaus der Maximalversorgung

Akademisches Lehrkrankenhaus der Ludwig - Maximilians -
Universität München

1741 Betten (u. 18 Plätze)

24 Fachkliniken und Institute

62.875 stationäre Patienten pro Jahr

62.000 ambulante Patienten pro Jahr

7,46 Tage Verweildauer

73,82 % Belegung

ca. 310 Mio. € Umsatz pro Jahr

**Klinikum
Augsburg**

**Vorstand
A. Berger**

**„Unternehmerin im
Unternehmen“**

**Stv. Vorstand
S. Welli**

Stabsstellen: Assistent
Controlling
QM

Betriebsleitung

**Ärztlicher
Direktor
Prof. Dr. Beyer**

**Pflegedirektorin
Ch. Tischer**

**Verwaltungs-
direktor
H. Höck**

Chefärzte

**Pflegedienst-
leitungen**

Bereichsleiter

- Fachkliniken
- Institute

- Normalpflege
- Intensivpflege
- Funktionsdienst

- Patientenservice
- Personalservice
- Verwaltung / Finanzen
- Technik / Versorgung
- Information / Kommunikation⁷

© Ch. Tischer 2007

2. Notwendigkeit des Wandels

Gesundheitsmarkt = Wachstumsmarkt

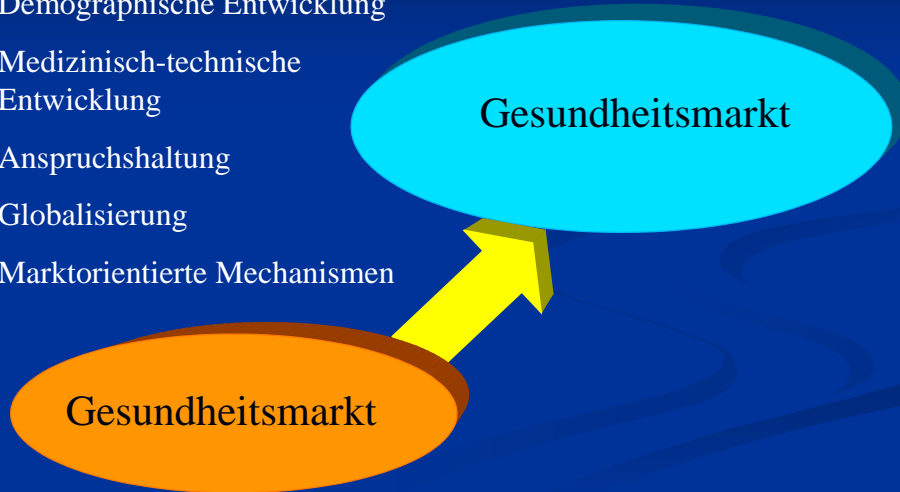
Demographische Entwicklung

Medizinisch-technische
Entwicklung

Anspruchshaltung

Globalisierung

Marktorientierte Mechanismen



© Ch. Tischer 2007

9

Stellung der Pflege im zukünftigen Gesundheitsmarkt

- Pflege wird in fast allen Marktsegmenten des Gesundheitsbereiches benötigt:
 - Erbringung pflegerischer Leistungen
 - Beratung und Anleitung zur Prävention
 - Assistenz des Arztes in Diagnostik und Therapie

© Ch. Tischer 2007

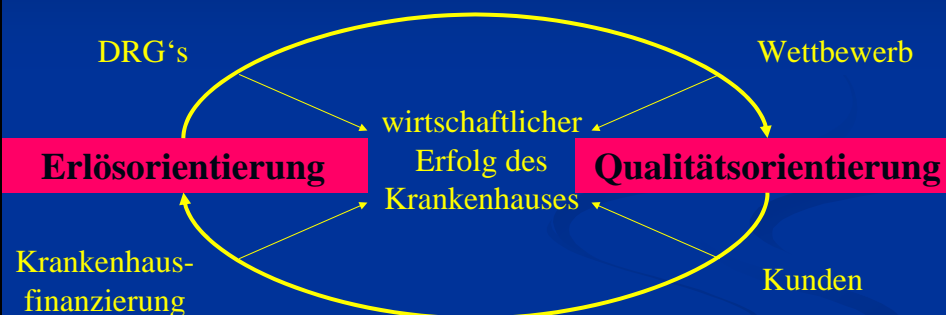
10



Problematik Versorgungsbedarf und wirtschaftliche Ressourcen



Spannungsfeld im Krankenhaussektor



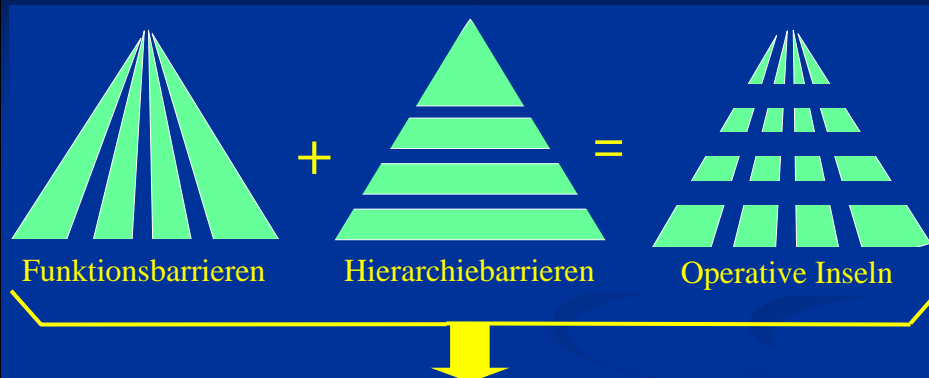
Managementprobleme im Krankenhaus

- Visionen / Strategien
- Ziel- u. Prozessorientierung
- Positionierung am Markt
- Transparenz (außen und innen)



Unternehmenskultur ?

Schwachstellen der Organisation



- Funktionale Abschottung
- Informationsfilterung
- Steuerungsprobleme
- Koordinationsprobleme

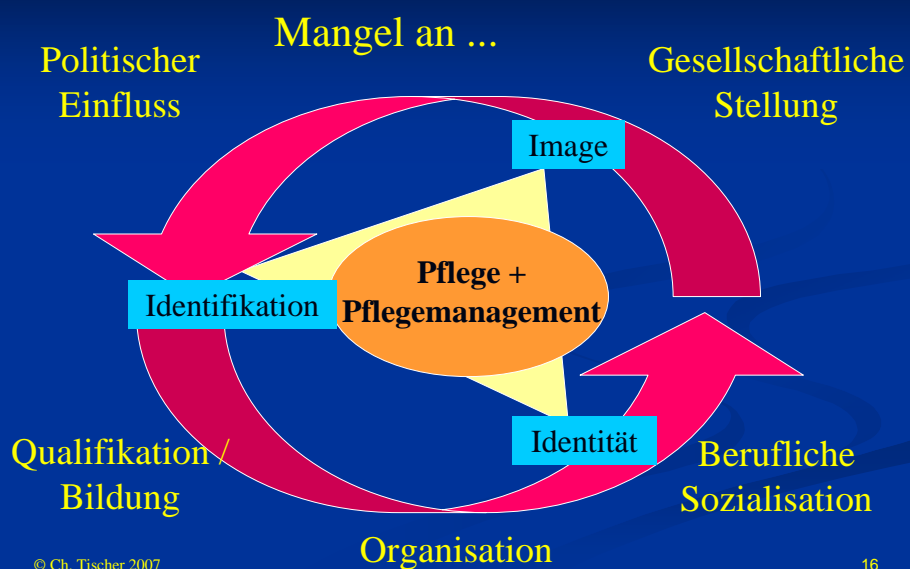
Quelle: Mängel „traditioneller“
Organisationskonzepte (nach
Hörmann, G./Tiby, C. 1991 S.76)



3. Stellung des Pflegeberufs



„Entwicklungsdefizite des Pflegeberufs“

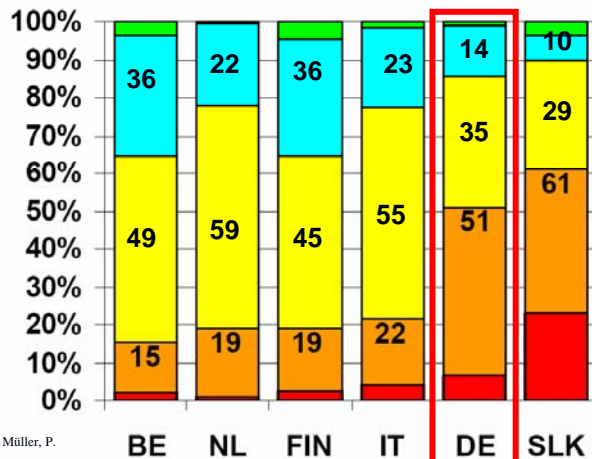


Auszüge aus der internationalen NEXT Studie 2003/2004

NE nurses'
XT early
exit
study

Image der Pflegeberufe ist ...

- sehr gut
- gut
- normal
- schlecht
- sehr schlecht



©Auszug aus Vortrag H.M. Hasselhorn, B. H. Müller, P. Tackenberg 30.04.2005

Folgen für das Krankenhaus

- nachlassende Motivation der Mitarbeiter
- fehlende Ansätze zur Neugestaltung
- Qualitätsdefizite
- mangelndes Interesse an Bildung

Bildungsstruktur in der Pflege

- krankenhauszentriert
- Fehlende Akademisierung = Deutsche Pflege auf dem europäischen Markt nicht wettbewerbsfähig
- Ausbildung außerhalb des Krankenhauses in Kooperation (z.B. Dualer Studiengang)
- Abschaffung Krankenpflegehilfe
- Fehlen eines Hilfsberufes (PPR A1S1)

Stellung der Pflege im Gesundheitswesen

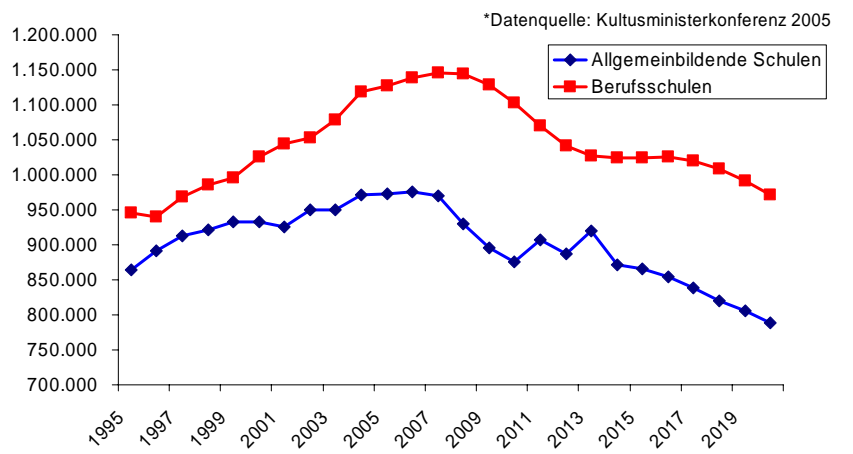
- untergeordnete Stellung
- keine eigenständige Leistungserbringung (Ärztliche Verordnung erforderlich)
- Beschränkung auf wenige Leistungselemente:
 - Mobilität
 - Ernährung
 - Körperpflege
 - Ausscheidung

SGB XI

Derzeitige Situation im Qualifikationseinsatz

- Einsatz nach gewachsenen Strukturen
- undifferenzierte Arbeitsprofile = Verteuerung
- medizinisch-technische Entwicklung erfordert eine weitere Spezialisierung

Entwicklung der Schulabgänger in Deutschland 1995-2020*





4. Handlungsbedarf

23



Wandel des Managements

- Ausrichtung auf das strategische Management mit Aufbau eines Zielsystems
- klare Kompetenzverteilung = Lean Management
- Sicherstellung der Kernkompetenzen im Topmanagement (Ärztlicher Dienst und Pflegemanagement)
- Prozessorientierung

24



Kernaufgaben im Krankenhaus



Welchen Beitrag soll und kann die Pflege leisten?

Professionalisierung der Pflege

- differenziertes Bildungsspektrum im sekundären und tertiären Bildungssektor
- Herausstellen der professionellen Pflege im therapeutischen Team und im Patientenkontakt
- stärkere Positionierung professioneller Pflege in Gesellschaft und Politik
back office → front office
(z. B. Entlassungsmanagement)

Professionalisierung der Pflege

Freiwillige Registrierung als 1. Schritt zum Aufbau einer **berufsständischen Vertretung**

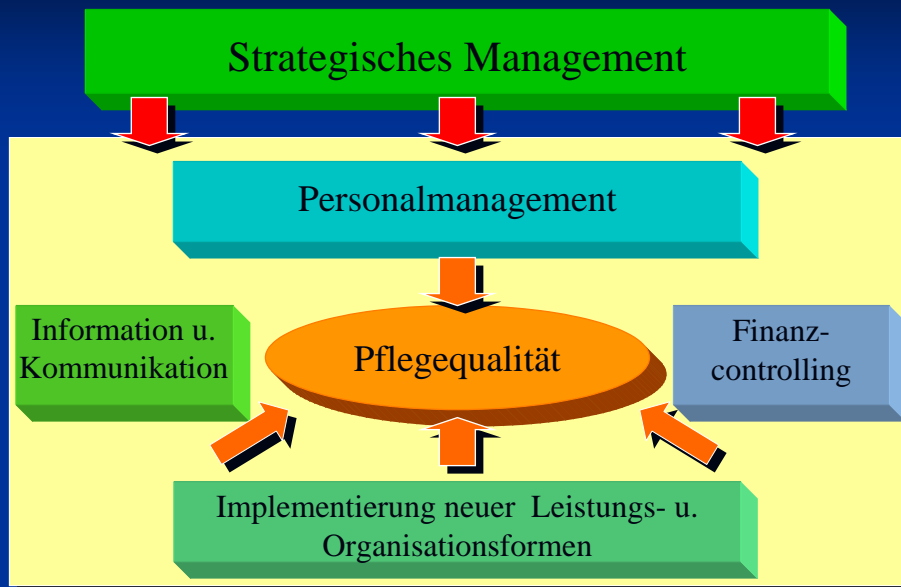


Jeder Berufsangehörige kann einen Beitrag leisten

Qualitätsoffensive



Kernaufgaben im Pflegemanagement



Strategisches Management

- Positionierung des Pflegemanagements im Topmanagement
- Unternehmensziele mit entwickeln und Umsetzungsprozesse einleiten
- Denken und Handeln orientiert sich am Gesamtunternehmen
- Lean Thinking als Ausgangspunkt für Prozessgestaltung



© Ch. Tischer 2007

Personalmanagement



© Ch. Tischer 2007


Aufgaben des Ärztlichen Dienstes

Kernaufgaben:

- Diagnostik und Therapie (Anordnung, Durchführung u. Bewertung)
- Med. Dokumentation

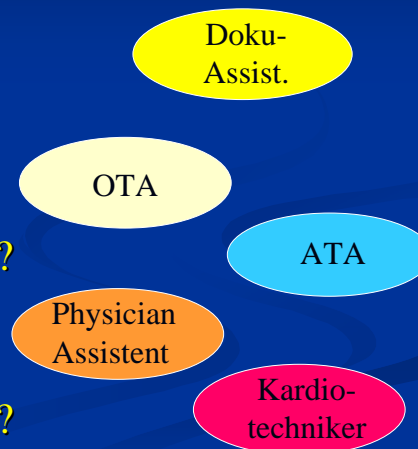
Zusatzaufgaben:

- Administration
- Leistungs-dokumentation
- Koordination und Steuerung

 = Aufgaben, die (teilweise) an andere Berufsgruppen abgegeben werden können

Neue Berufsgruppen im Krankenhaus

- Wem unterstehen diese Mitarbeiter?
- Wie werden sie in den Arbeitsprozess integriert?
- Wie wird die Vertretung sichergestellt?

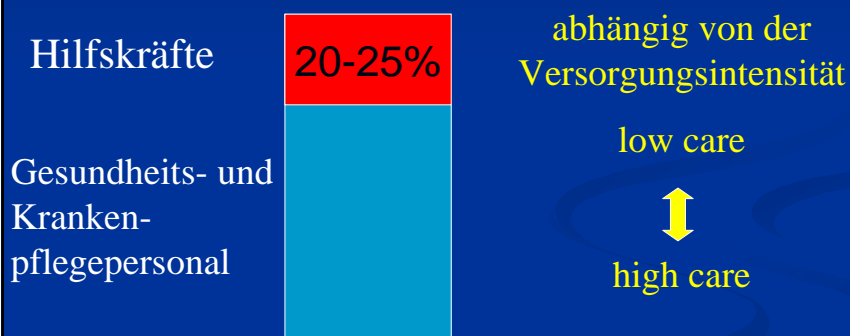


Aufgaben der Pflege

- Anwendung des Pflegeprozesses
- Pflegeassessment
- Pflegevisite (Begutachtung)
- Casemanagement
- Dokumentation
- Assistenz des Arztes (Blutentnahme, Injektion)
- Überwachung des Hilfspersonals
- Spezielle Pflege
 - Wundbehandlung
 - Stomatherapie
 - Ernährung
 - Inkontinenz
 - Palliativversorgung
 - Schmerzmanagement
 - Prophylaxen festlegen
- Beratung und Anleitung
 - Angehörigenschulung
 - Hilfsmittel-Produktberatung

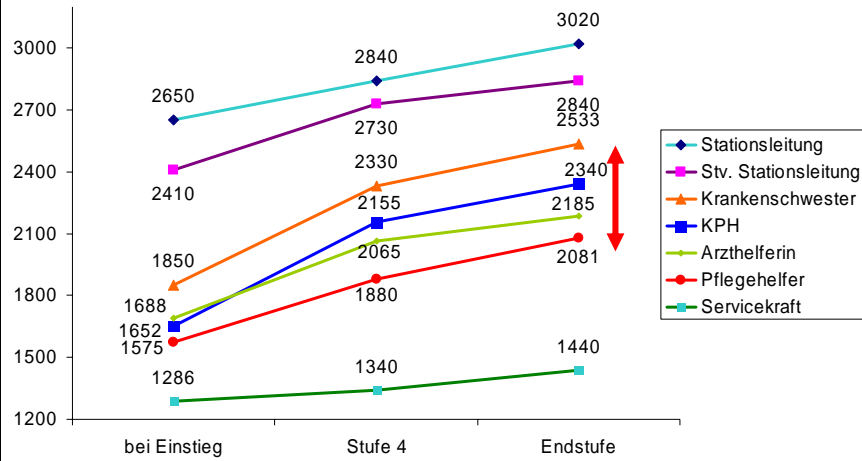
Abgabe einfacher Tätigkeiten !

Einsatz von Hilfskräften in der Pflege im Krankenhaus



tarifliche Eingruppierung bietet derzeit wenig Anreize zur Senkung des Qualifikationsniveaus

Vergleich der Entwicklung der Grundgehälter TVöD bei verschiedenen Berufsgruppen ohne Zulagen



Implementierung neuer Leistungs- u. Organisationsformen

- Veränderung der Klinikstruktur
 - neue med. Leistungen
 - Zentrenbildung
 - Fallentwicklung
- Verändertes pflegerisches Leistungsangebot
 - Spezialisierung
 - Anleitung und Beratung
 - DRG-Kodierung
- Reorganisation der Kernprozesse
 - Steuerungs- und Koordinationsfunktionen
 - Aufnahme- und Entlassungsmanagement
 - Schnittstellenmanagement
 - Prozessmanagement/Stabsstellen



Pflegequalität

- Überwachung der Pflegequalität = Managementaufgabe
- pflegerische Leistung messbar machen
- Entwicklung von Kennzahlen (Pflegecontrolling)
- Prüfkriterium für den Personal- und Qualifikationseinsatz (Beurteilung, Zielvereinbarung, Karriereplanung)



© Ch. Tischer 2007

Beispiele Messung Pflegequalität

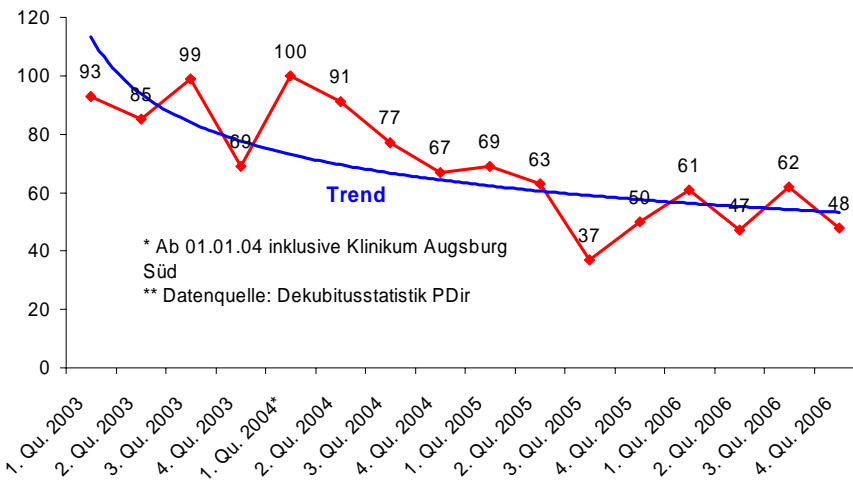
- Audits
- Patientenbefragung
- Beschwerdemanagement
- Fehlermanagement/Riskmanagement
- Fallbesprechungen
- Nationale Expertenstandard
 - Entlassungsmanagement
 - Sturzprophylaxe
 - Dekubitusprophylaxe
- Interne / externe Qualitätssicherung (BQS)

© Ch. Tischer 2007

40



Anzahl interner Neuauftritte Dekubitus im Klinikum Augsburg 2003 - 2. Quartal 2006**



Information u. Kommunikation

Finanzcontrolling

- Überwindung von Sprachbarrieren
- KIS
- Besprechungswesen
- Projektmanagement
- Budgetcontrolling
- Personalmanagement-informationssystem
- Kostentransparenz

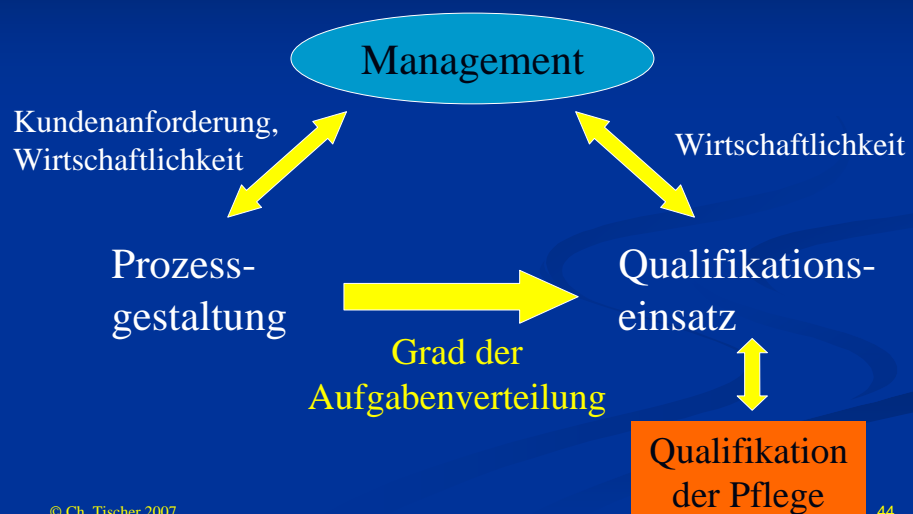




5. Fazit



Aufgabenverteilung im Gesundheitswesen



Auswirkungen auf den Pflegeberuf

- Kompetenzgewinn
- Integrative Rolle Pflege steigert Stellenwert
 - Image
 - Identität
 - Identifikation
- Berufliche Perspektive

„QM als Quelle der Inspiration“ = Verpflichtung der Obersten Leitung

- Bildung eines Bewusstseins für die **Aufgaben** im Pflegemanagement
- Kernaufgaben **Pflegequalität** und neue **Leistungs- und Organisationsformen** erhalten neuen Stellenwert



Organisationsentwicklung

Nur mittels „best practice“ kann ein Krankenhaus in Zukunft bestehen !



Der Weg zum Magnetkrankenhaus
für Patienten und Mitarbeiter