

# Strategische Zielsetzung Führungsposition Pflegemanagement.

Der soziodemografische Wandel und die damit verbundenen Mehrkosten für das Gesundheitswesen stellen die Versorgungsstrukturen vor große Herausforderungen. In den letzten Jahren ist politisch etwas Bewegung in die Maßnahmen zur Bewältigung dieser Herausforderungen gekommen. Dies ist zu einem nicht unerheblichen Teil dem beharrlichen Streben der Berufsverbände zu verdanken. Diese sind nun umso mehr gefordert, die angestoßenen Maßnahmen in die richtige Richtung zu lenken. Vor diesem Hintergrund konzentriert sich der Bundesverband Pflegemanagement in seiner aktuellen Strategie auf wenige, zentrale Themen. Eines davon ist die Sicherstellung der Führungsposition des Pflegemanagements. Durch die zunehmend sektorenübergreifend erforderliche Patientenversorgung kommt dem Pflegemanagement mehr denn je eine entscheidende Rolle in der Gestaltung des gesamtheitlichen Versorgungsprozesses zu. Wenn das Pflegemanagement dieser Rolle adäquat gerecht werden will, muss es auch über die entsprechenden Mitbestimmungs- und Entscheidungsbefugnisse verfügen.

Warum dies nicht selbstverständlich ist, sondern eines besonderen Augenmerks bedarf, zeigen die Veränderungen in der Versorgungslandschaft, die wir seit einigen Jahren beobachten. Nicht nur Krankenhäuser verschwinden von der Landkarte, auch die Ebene der Geschäftsführung wird zunehmend ausgedünnt. Und dies häufig ausschließlich zu Lasten des Pflegemanagements.

Mit dem vorliegenden Positionspapier wollen wir einen Argumentationsleitfaden zur Verankerung des Pflegemanagements auf Geschäftsführungsebene liefern und zugleich Öffentlichkeit und Politik für die zentrale Rolle des Pflegemanagements sensibilisieren.

## Pflegemanagement als Prozessgestalter.

Erfolgreiche Krankenhäuser zeigen eine enge Verzahnung medizinischer und nichtmedizinischer Prozesse. Deren Koordination und Steuerung muss dabei sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene stattfinden. Das heißt also auch auf Ebene der Unternehmensführung. Die Prozesse sind aber äußerst komplex, sie beginnen oft schon vor dem stationären Aufenthalt und enden nicht immer mit der Entlassung. Die Gestaltung eines gesamtheitlichen Versorgungsprozesses obliegt dabei in aller Regel dem Pflegemanagement.

Aus diesem Grund ist das Pflegemanagement in der überwiegenden Zahl unserer Krankenhäuser und in den meisten Universitätskliniken auch auf Vorstands- oder Geschäftsleitungsebene etabliert. Für die künftige strategische Ausrichtung und die Verbesserung der Kosten- und Wettbewerbsposition durch maximal effiziente Prozesse ist es unabdingbar, dass der Geschäftsbereich Krankenpflege und Patientenservice auf dieser Ebene beibehalten wird und nicht zum finanziellen Spielball wird.

Das Aufgabenspektrum des Pflegemanagements bringt es mit sich, alle nichtärztlichen, am Versorgungsprozess Beteiligten unmittelbar in die Patientenversorgung miteinzubeziehen. Das Denken in Prozessen ist damit inhärenter Bestandteil des pflegerischen Arbeitsalltags. Die Sicherstellung und die Weiterentwicklung von Prozessketten und Arbeitsabläufen über 24 Stunden und an sieben Wochentagen ist die Kernkompetenz des Pflegemanagements – sowohl an der Unternehmensspitze als auch im operativen Verantwortungsbereich des mittleren Managements auf Stations- oder Bereichsebene.

Eine ganz besondere Herausforderung besteht in Zeiten der Veränderungen in der Implementierung eines erfolgreichen Change Managements. Ohne die direkte Beteiligung der Pflegedirektion auf Unternehmensleitungsebene werden es Krankenhausträger nicht schaffen, „Wege der Veränderung“ als gemeinsame Wege zu deklarieren. Eine fachliche Ausrichtung oder Neupositionierung am Markt, zum Beispiel durch Schaffung von Portalkliniken, wird ohne die direkte Beteiligung der größten Berufsgruppe nicht gelingen. Eine gemeinsam gestaltete und gelebte Unternehmenskultur ist die Grundvoraussetzung für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen. Die Stärken des Pflegemanagements liegen in der Sicherstellung einer umfassenden Kommunikation, in der Entwicklung von Angeboten im Bereich der Personalentwicklung, in der Feinkonzeptionierung der Arbeitsablauforganisation sowie in der Steuerung und Begleitung aller daran Beteiligten. Und sind damit der zentrale Schalthebel für eine erfolgreiche Etablierung von Veränderungen im Sinne von Change Management.

## Pflegemanagement als betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor.

Ganz entgegen der aktuellen Strömung, Pflegemanagement als finanziellen Spielball bei der Realisierung schlanker und kosteneffizienter Führungsstrukturen zu betrachten, gibt es eine Reihe von schlagkräftigen Argumenten, warum sich Pflegemanagement und betriebswirtschaftlicher Erfolg gegenseitig bedingen.

- Pflegemanagement verantwortet den relativ größten Anteil der Bilanz eines Krankenhauses. Sei es auf DRG- und damit auf der Erlösseite als auch was die Personalkosten anbetrifft.
- Pflegemanagement verantwortet das Prozessmanagement und somit die zentrale Stellschraube im künftigen Wertschöpfungsprozess: Pflegemanagement koordiniert die Nahtstellen der Patientenversorgung, führt den Patienten durch die verschiedenen Behandlungsstufen und koordiniert vor- und nachstationäre Behandlungen in den unterschiedlichsten Einrichtungen.
- Pflegemanagement ist verantwortlich für die Nachwuchsgewinnung, die Förderung und Bindung von Mitarbeitern aller Altersstufen. Und damit für eine der größten Herausforderungen der Zukunft vor dem Hintergrund des zunehmenden Personalmangels.
- Durch die sektorenübergreifende Koordination der Patientenversorgung eröffnen sich dem Pflegemanagement Möglichkeiten zur Erschließung innovativer Angebote und Erlöse: zum Beispiel die Eröffnung einer eignen Physiotherapie, zusätzliche Serviceangebote für Patienten oder über die eigene Einrichtung hinausgehende Schulungsangebote für Pflegende.
- Die Kernkompetenz des Pflegemanagements ist die Gestaltung von Pflege- und Behandlungsprozessen und eine entsprechende Methodenforschung. Damit ist das Pflegemanagement entscheidend verantwortlich für einen effizienten Geschäftsbetrieb.

## Pflegemanagement als Partner auf Augenhöhe mit klar definiertem Kompetenzfeld.

- Pflegemanagement steuert in interdisziplinärer Kooperation mit dem Ärztlichen Leiter das Prozessmanagement entlang der realen Patientenpfade. Dabei ermöglicht die zentrale Organisation des Pflegemanagement einen ganzheitlichen Ansatz.
- Erfolgreiche Ablaufoptimierungen in den Kernfunktionen Medizin, Pflege und Verwaltung sind nur aus erster Reihe zu steuern. Sie erfordern Fachkompetenz und Durchsetzungsbefugnis auf Ebene der Krankenhausleitung.
- Zur erfolgreichen Weiterentwicklung einer gesamtheitlichen, ärztlichen und pflegerischen Kompetenz auf Hochleistungsebene, ist Augenhöhe aller am Versorgungsprozess Beteiligten erforderlich.
- Die systematische Umsetzung moderner Pflege- und Überleitungsmethoden für eine effiziente Patientenversorgung kann nur durch die direkte Einbindung des Pflegemanagements in die Gestaltung der Arbeitsablauforganisation auf Geschäftsführungsebene erfolgen.

Eine gut funktionierende Geschäftsführung basiert auf klar definierten Kompetenzfeldern. Im Zusammenspiel der unterschiedlichen Kompetenzfelder liegt der Schlüssel zum Erfolg. Fehlt eine der Kernkompetenzen auf der Ebene der Geschäftsführung ist ein gesamtheitlicher Erfolg nur schwer realisierbar. Dies wird auch an den Aufgaben deutlich, die das Pflegemanagement im fachlichen Bereich neben den allgemeinen Managementaufgaben wahrnimmt. Diese Fachexpertise ist von unverzichtbarem Mehrwert bei der Entscheidungsfindung auf Geschäftsführungsebene. Eine Repräsentanz der Pflege durch andere Funktionen innerhalb der Einrichtung kann diese Expertise nicht adäquat repräsentieren.

Nachfolgend aufgeführte Aufgaben sind eine beispielhafte Auflistung, die je nach Einrichtungsart und -größe variieren.

- Gewährleistung der pflegerischen Versorgung der Patienten im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen und der ärztlich-pflegerischen Zielsetzung
- Sicherstellung einer patientengerechten Gestaltung der Arbeits- und Betriebsabläufe
- Entwicklung und Umsetzung von Pflegekonzepten sowie zeitgemäßer Dienstformen
- Mitentwicklung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement-Systems
- Koordination und Überwachung des Personaleinsatzes des in der Regel größten Personalbereichs
- Ermittlung des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs, Gewinnung und Einarbeitung entsprechender Fachkräfte
- Verantwortlich für die Bildung von Netzwerken und Kooperationen zur Nachversorgung und Überleitung von Patienten

### Pflegemanagement als unabdingbarer Teil eines ganzheitlichen Controllings.

Die Argumente sprechen klar dafür, dass das Pflegemanagement auf Ebene der Krankenhausleitung unabdingbar für einen reibungslosen Ablauf und eine maximale Effizienz ist. Zugleich fehlt bislang jeder Beleg, dass das Fehlen des Geschäftsführungsmitglieds Pflegemanagement zu schnelleren oder wirtschaftlicheren Entscheidungen geführt hätte. Im Gegenteil: Kleine, berufshomogenisierte Entscheidungsgremien neigen in fachfremden Bereichen zu Entscheidungen mit oft kostspieligem Korrekturbedarf. Viele Einrichtungen haben dies mittlerweile erkannt und den beschrittenen Weg wieder verlassen.

Für eine erfolgreiche, interdisziplinäre Führungsstruktur unter Beteiligung aller für den Versorgungsprozess Verantwortlichen ist jedoch eine Regelkommunikation nach Kennzahlen zwingend erforderlich. Die klassischen Controlling-Instrumente in den Kliniken sind meist erlösorientiert und kaufmännisch gesteuert. Der Patient bleibt häufig außen vor. Daher ist die Definition pflegerelevanter Kennzahlen in Bezug auf die Leistungserbringung und deren Bewertung dringend erforderlich, um die gesamtheitliche Betrachtung des Versorgungsprozesses zu komplettieren. Hierbei geht es zum Beispiel nicht nur um die reine Auslastung einer Station, sondern um eine weitaus differenzierten Darstellung, bei der auch die Wertigkeit der betriebenen Betten unter Berücksichtigung von Versorgungsstufen und der Pflegeintensität mit betrachtet wird.

### Beispiel für eine Balanced Scorecard.

#### Perspektive Patient

- Patientenzufriedenheit
- Lob- und Beschwerdemanagement
- Versorgungsstandards
- Anzahl hochaufwändiger Pflege/ Patient/ Station
- PPR / LEP / NEMS

#### Perspektive Prozess

- Verweildauer pro Klinik/ Station
- Behandlungspfade
- Konzept Primäre Versorgung (Aufnahme, Behandlung, Entlassung)
- Entwicklung Fallzahl
- Prozesskette Service

#### Perspektive Finanzen

- Auslastung
- Kosten pro Schnitt-/ Naht-Minute (OP)
- Erlöse pro Schnitt-/ Naht-Minute (OP)
- Personalkosten (Ist, Soll, Budget) pro Klinik, Abteilung, Station
- Fallzahl, CMI, Erlöse
- Vollkraft Kosten pro Bett

#### Perspektive Ressourcen/ Kompetenz

- Qualifikationsmix
- Bildungsstammbaum (Verhältnis VK/ Qualifikation/ Quote)
- Ausfallzeit und Rückkehrer
- Fluktuation
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Demografie (Altersstruktur pro Station)

## Resumée.

Die professionelle Pflege spielt durch ihre unmittelbare Patientennähe eine zentrale Rolle im Versorgungsprozess. Die steigende Zahl multimorbider Patienten lässt Sektorengrenzen aufweichen und erfordert eine pflegerische Versorgung die nicht erst bei der stationären Aufnahme beginnt und bei der Entlassung aus der stationären Behandlung endet. Dies erfordert neue Pflegekonzepte, neue Arbeitszeitmodelle, eine reformierte Ausbildung mit neuen Qualifikationen, neue Finanzierungsansätze. Im Mittelpunkt des Pflegemanagements steht daher neben der operativen Bewältigung des pflegerischen Alltags die strategische Neuausrichtung der Pflege im Interesse einer bestmöglichen Patientenversorgung und -sicherheit unter Berücksichtigung der finanziellen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen. Wenn die Pflege der Zukunft praxistauglich sein soll, die Akzeptanz durch die Pflegenden sichergestellt und der Pflegeberuf attraktiver werden soll, ist es unabdingbar, dass die Pflegekompetenz auf Einrichtungsleitungsebene direkt vertreten ist und die unternehmerischen Entscheidungen mitträgt.

### Bundesverband Pflegemanagement e.V.

Ziel und Zweck des Bundesverband Pflegemanagements ist eine aktive Interessenvertretung der Profession Pflege und insbesondere des Pflegemanagements in Politik und Öffentlichkeit. Der Verband ist bereits seit 1974 aktiv. Die heutige Struktur mit Bundesvorstand und Landesgruppen für einen maximalen Einfluss in Politik und Öffentlichkeit besteht seit 2005. Der Bundesverband Pflegemanagement ist Gründungsmitglied und aktives Mitglied

des Deutschen Pflegerats. Durch seine Managementkompetenz, ein starkes Netzwerk und eine klare Organisationsstruktur wird der Verband heute als einer der Hauptansprechpartner unter den Pflegemanagement-Verbänden gehört und ist auf Bundes- wie Landesebene in die Gestaltung von Gesetzesvorlagen involviert und in Gremien engagiert. Vorstandsvorsitzender ist Peter Bechtel.



## Bundesverband Pflegemanagement

### Kontakt. Für Ihre Anregungen und Fragen.

Weitere Informationen zum Bundesverband Pflegemanagement finden Sie unter [www.bv-pflegemanagement.de](http://www.bv-pflegemanagement.de).

Gerne stehen wir telefonisch oder per E-Mail für Ihre Fragen und Anregungen zur Verfügung.

### Bundesverband Pflegemanagement e.V. Geschäftsstelle Berlin

Alt-Moabit 91  
10559 Berlin

Tel. 030 · 44 03 76 93  
Fax 030 · 44 03 76 96

[info@bv-pflegemanagement.de](mailto:info@bv-pflegemanagement.de)