Kongress Pflege 2016

Berlin
23 Januar 2016

Demographieorientiertes Personalmanagement

Josef Hug, Pflegedirektor / Prokurist
Städt. Klinikum Karlsruhe gGmbH

Städtisches Klinikum Karlsruhe

Karlsruhe

Kongress Pflege 2016

Demographieorientiertes Personalmanagement

23. Januar 2016

Josef Hug

1974 – 1977	Ausbildung zum staatlich examinierten Krankenpfleger
1977 – 1978	Zivildienst / Rettungsdienst
1979 – 1994	Kardiologische Intensivstation (12 Jahre in leitender Position)
1996 – 1998	Pflegedienstleitung Pflegezentrum Intensivpflege
1998 – dato	Pflegedirektor, Prokurist, Leiter des Geschäftsbereichs 4 – Pflegedirektion, Pflege- und Funktionsdienst, Aus-, Fort- und Weiterbildung, zentrale Dienste patientennah

Kongress Pflege 2016

Demographieorientiertes Personalmanagement

23. Januar 2016

Gremienarbeit

- **DKG** AG zur Reform der Pflegeberufe
- **DKI** Arbeitsgruppen und Forschungsarbeiten (2)
- **BMG** Berufung als Sachverständiger für die Weiterentwicklung der Pflegberufe
- **AKG** (Arbeitsgemeinschaft kommunaler Großkrankenhäuser) Leitung der AG der Pflegedirektoren
- **GBA** (Gemeinsamer Bundesausschuss) AG Regelung Substitution/Delegation
- **EKK** Fachausschuss Pflegedienste
- Dozententätigkeit regionale, national, VWA

Kongress Pflege 2016

Demographieorientiertes Personalmanagement

23. Januar 2016

Das Städtische Klinikum Karlsruhe gGmbH

- Klinikum der maximalen Versorgungsstufe für die Region Mittlerer Oberrhein
- 1.550 Betten in 22 Fachabteilungen und 4 Instituten
- 61.000 stationäre Patienten pro Jahr
- 160.000 ambulante Patienten pro Jahr
- Bilanzsumme 313 Mio. Euro
- 4.800 MitarbeiterInnen, davon 2.400 MitarbeiterInnen im Pflege-, Funktions- und Beratungsdienst
- Davon 480 Ausbildungsplätze, alle Fachweiterbildungen, Akademie für Führungskräfte im Gesundheitswesen, betriebliche Weiterbildung
- 5 klinische und pflegerische Schwerpunkte

Lebensphasengerechtes Arbeiten im Pflege- und Funktionsdienst am Städtischen Klinikum Karlsruhe gGmbH

(LAP®SKK)

- **Demographieorientierte Pflegepersonalentwicklung**
- **Entwicklung beruflicher Perspektiven von 17 – 67 Jahren**
- **Analysen / Befragungen / Meinungen**

Josef Hug, Pflegedirektor / Prokurist
Städt. Klinikum Karlsruhe gGmbH

Städtisches Klinikum Karlsruhe

Karlsruhe

Ausgangslage / Projektbeschreibung

- Die zu erwartende demographische Entwicklung wird auch auf das Städtische Klinikum Karlsruhe vielschichtige Auswirkungen haben.

  Der medizinische Fortschritt und die insgesamt steigende Lebenserwartung werden sowohl die Patientenfallzahl als auch die Patientenfallschwere beeinflussen.

  Hiervon betroffen ist die Personalentwicklung aller Berufsgruppen am SKK.

  - Der Bedarf an Mitarbeitern, insbesondere im medizinischen Bereich, (Ärzte und Pflegekräfte) wird voraussichtlich zunehmen.
  - Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Nachwuchskräfte in o.g. Berufen ist begrenzt.
    - Der „Jugendfaktor im Demographieprozess“ ist nachhaltig in alle Überlegungen einzubeziehen.

Demographieorientierte Personalentwicklung

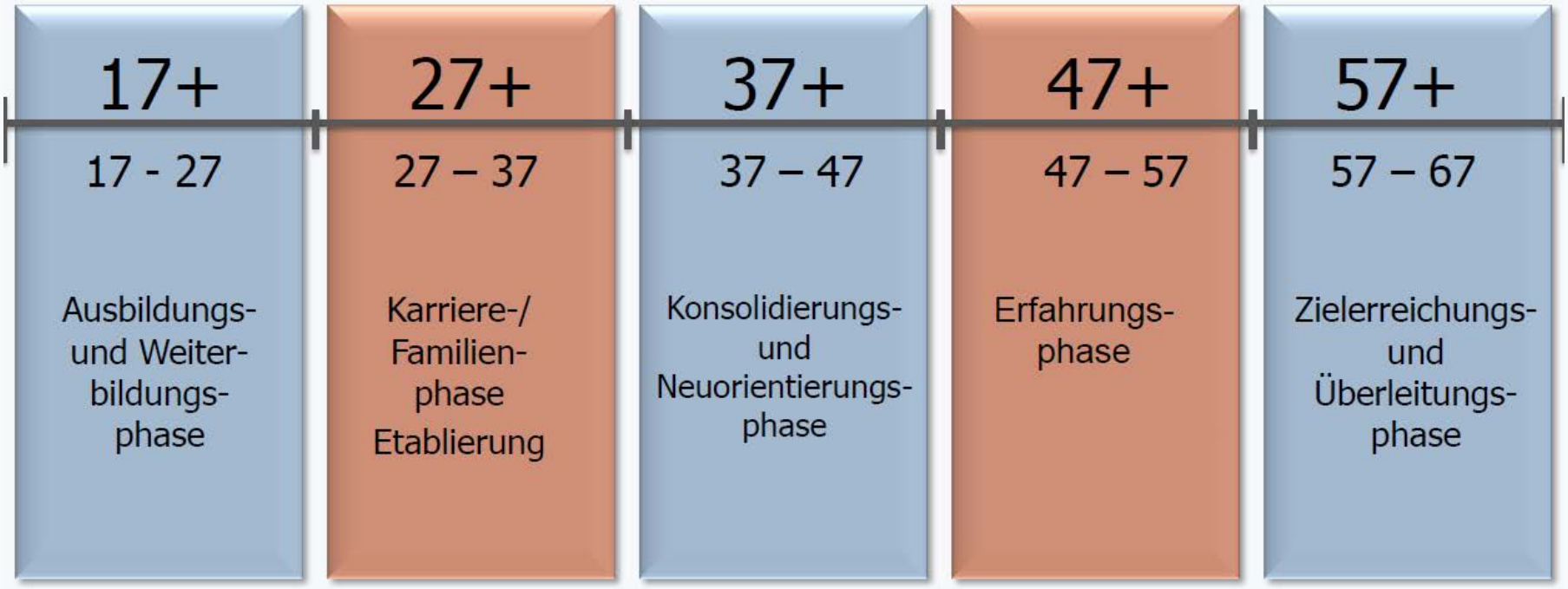
- Medizinische Berufe, im Besonderen die Pflegeberufe, bieten die Voraussetzung, auch in Zukunft eine lebenslange Berufsperspektive zu entwickeln.
- Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten und die perspektivische Entwicklung der Pflegeberufe mit bereits vorhandener horizontaler und vertikaler Durchlässigkeit lassen bereits heute Entwicklungs-möglichkeiten in Abstimmung mit der persönlichen Entwicklung zu.
- Das Image und das Ansehen der Pflegeberufe ist in der Außen-ansicht hervorragend, in der Innenansicht „entwicklungsfähig“.
- Die Verantwortung für die Innenansicht wird derzeit nicht von allen Verantwortlichen erkannt und wahrgenommen.
- Das Selbstbewusstsein der Pflegeberufe muss differenziert weiterentwickelt werden.

Berufliche Lebensphasen

Ausgehend von dieser Entwicklung in den Krankenhäusern und der aktuellen Diskussion über die Gesundheitsberufe im Allgemeinen ist es dem Klinikum Karlsruhe ein zentrales Anliegen, berufliche, private und persönliche Perspektiven **in allen Lebensphasen** in Einklang zu bringen und berufliche Perspektiven mit zu konzipieren.

Berufliche Lebensphasen im Pflegedienst

Die sich am Alter orientierenden „beruflichen Lebensphasen“ im Pflegedienst



Analyseverfahren zur Projektentwicklung:

- Workshops mit je 10 Pflegekräften aus allen ihren Einsatzgebieten im Klinikum (Allgemein Stationen, Intensivstationen, Psychiatrie, Pädiatrie, OP)
  - Schwerpunkte:
    - Physische Belastungen
    - Psychische Belastungen
    - Arbeitsplatz der Zukunft
    - Aufgaben des Klinikums
    - Eigene Aufgaben
- Klausur zur Entwicklung des Konzeptes der Ebenen PD – PDL
- Gespräche mit externen Kooperationspartnern
  - Unfallkasse BW als gesetzlicher Unfallversicherungsträger
  - Mit Studierenden der Hochschule Esslingen (Bachelor Thesis)
- Medienpartner
  - Thieme Verlag Stuttgart

Analysen – Gespräche mit internen Abteilungen und Gremien

- Leitung des Geschäftsbereiches Personal
- Betriebsrat
- Gleichstellungsbeauftragte
- Schwerbehindertenvertretung
- Arbeitssicherheit
- Ärztlicher Dienst
- Bildungs- und Beratungszentrum

- Workshop Leitungsebene Klinikum/GF und Klinik Konferenz
- Auswertung biographischer und empirischer Untersuchungen und Erfahrungen (Projektentwickler)

Analysen – Mitarbeiterbefragung

- Befragungsinstrument „COPSOQ“
  - COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) ist ein branchen- und berufsübergreifender Fragebogen zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz.
- Partner Unfallkasse BW und IAS (Institut für Arbeits- und Sozialhygiene Stiftung in Freiburg)
- Zeitraum 5 Wochen im 4. Quartal 2010
- Online mit direkter Rückmeldung
- Beteiligung 57%
- Schwerpunkt: Arbeits- und Belastungsfaktoren
- 25% individuelle (zusätzlich schriftliche) Rückmeldungen!!!

Analysen – COPSOQ-Befragung (Originaltexte)

Positive Rückmeldungen (exemplarisch)

- Ich habe das Gefühl, dass sich sehr viele Anstrengungen unser Haus effizienter, organisierter oder kundenorientierter zu machen, auf die Pflege konzentrieren. Ich finde dies gut, nur so kommen wir weiter!
- Ich bin sehr stolz auf meinen Beruf, wenn ich all das anwenden kann, was mir gelehrt wurde.
- Arbeitszufriedenheit optimal.

Negative Rückmeldungen (exemplarisch)

- Pflegedienstleitung sollte mal mitarbeiten, damit sie diesen emotionalen Stress auch versteht.
- Das ist nicht mehr der Beruf, den ich mal unbedingt lernen wollte.
- Dokumentations- und Verwaltungsaufgaben haben zu großen Stellenwert – zu Lasten der Patienten.

Projektziel

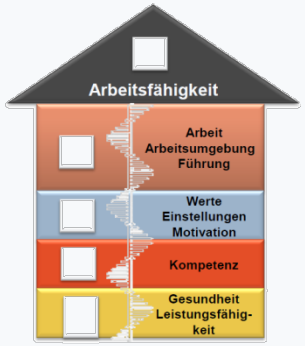
- Das Konzept **„Lebensphasengerechtes Arbeiten im Pflege- und Funktionsdienst“** am Städtischen Klinikum Karlsruhe gGmbH orientiert sich
  - ebenso **an den genannten Lebensphasen**
  - wie an den individuellen und persönlichen Bedürfnissen
- und stellt für jede dieser fünf Phasen
  - **die bereits vorhandenen,**
  - **sowie mittel- und langfristig neu zu schaffenden, praktischen Möglichkeiten und Werkzeuge dar**
- um dem avisierten Ziel
  - **berufliche, private und persönliche Interessen konstruktiv zu verbinden**
- näher zu kommen.

LAP® SKK in Anlehnung an Ilmarinen und Oldenburg

Das Konzept orientiert sich in Teilen an den Begriffsdefinitionen der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen und Tempel (2002,166)

In Anlehnung an das Modell des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ von Ilmarinen und Oldenburg (2010) aus Söffner und Siegle (2010, 35) wurden von der Projektgruppe acht Schwerpunkte definiert, die themenspezifisch die genannten Aufträge bearbeiten.

Schwerpunktthemen und Untergruppen

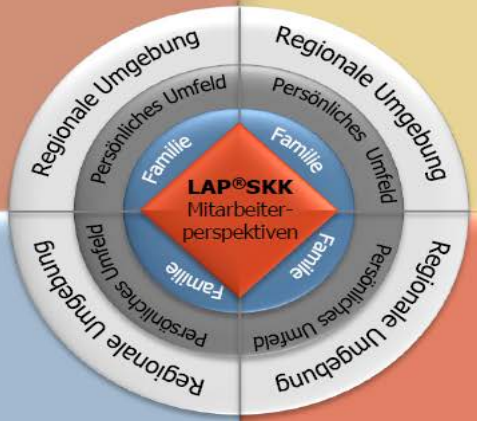


Gesellschaft | Kultur | Gesetzgebung | Ausbildungspolitik | Sozial- und Gesundheitspolitik

Arbeit
(Arbeitsumgebung, -bedingungen, -organisation)

Individuelle Gesundheit, Leistungsfähigkeit

1. Arbeitszeitregelungen
2. Demographische Entwicklungen
3. Teamentwicklung und Arbeitsklima
4. Leistungsdifferenzierte Stationsnetzwerke
5. Betriebliches Gesundheits-management / Prävention
6. Individualberatung mit persönlicher Zielsetzung
7. Qualifikationsmaßnahmen
8. Fachwissen und Lebenserfahrung



Werte, Einstellungen, Motivation
(Führung, Betriebsklima, Unternehmenskultur)

Kompetenz
(Weiterbildung, betriebliche Entwicklung)

Projektorganisation

- Projektleitung, Pflegedirektor
- Zentrale Steuerung, PDL in der Pflegedirektion
- Gruppenleiter der Schwerpunktthemen, PDL‘en
- Projektbeteiligte in den 6 Schwerpunkt-Arbeitsgruppen
  - Alle Pflegedienstleitungen
  - Stationsleitungen, 2 – 4 pro Gruppe
- Projektmanagement
  - Zielvereinbarungsgespräche
  - Evaluation der Aufgaben
  - Präsentation der Ergebnisse
  - Implementierung
- Veröffentlichungen, Informationen, Kommunikation über vorhandene Kommunikationsstrukturen

Schwerpunktthema: Arbeitszeitregelungen

Aktuell in Arbeit:

- Konzeptentwicklung zur Einführung einer neuen Rahmendienstplanung
- Überprüfung des 24-Stunden-Rhythmus (Dienstbeginn und -ende, Übergabe, Schichtlänge, Nachtdienstlänge)
- Konzeptentwicklung zur Verkürzung des Nachtdienstes auf 9 Stunden
- Reduzierung der Überlappungszeiten
- Weiterentwicklung der Dienstplanverlässlichkeit

Ergebnisse:

- Entwicklung weiterer Dienstplanmodelle
- Der Rahmendienstplan und die Grundsätze zur Urlaubsgewährung sind überarbeitet
- Gerechtere Verteilung der Nachtdienste

Schwerpunktthema: Demographische Entwicklung

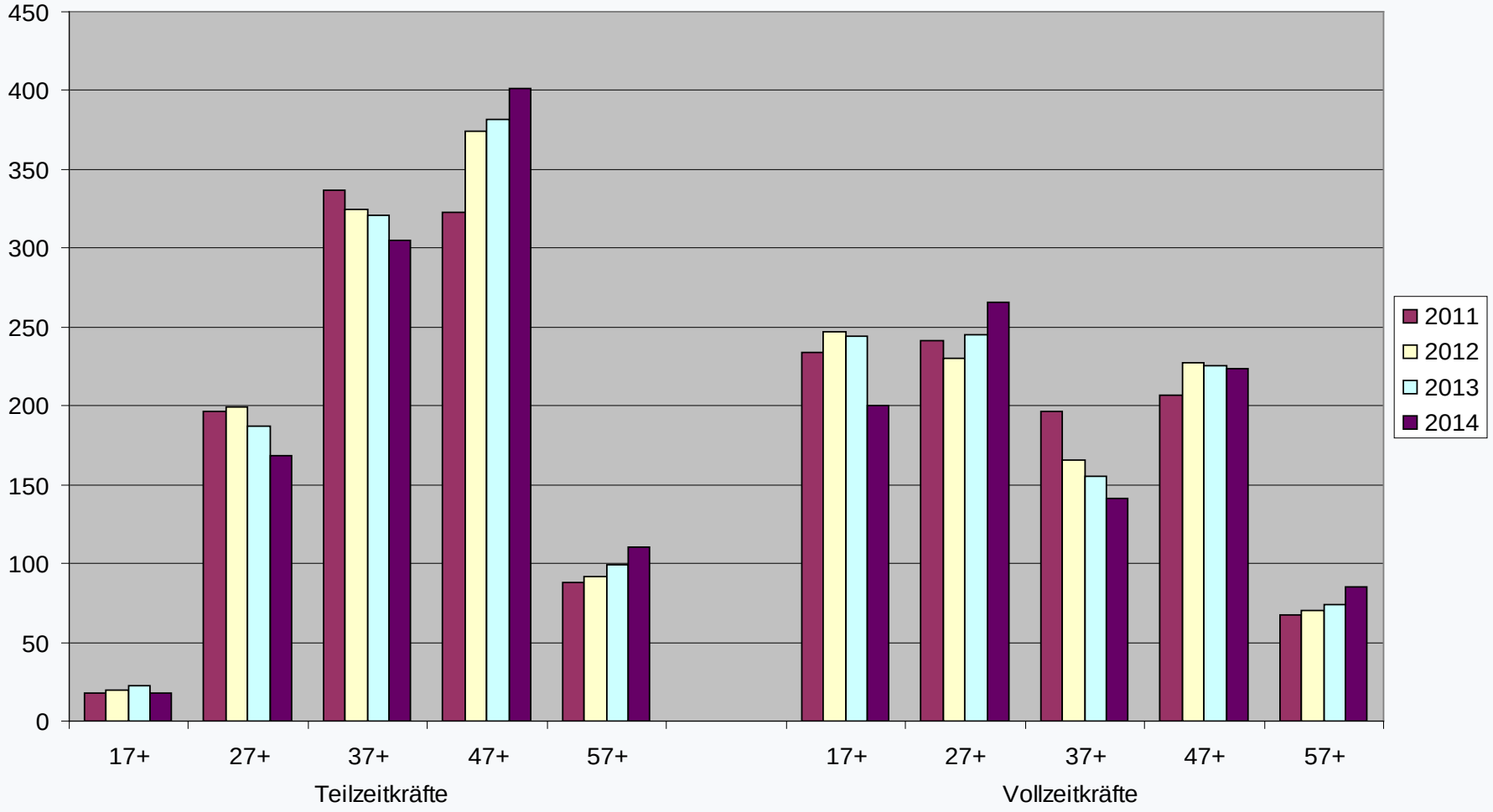
Aktuell in Arbeit:

- Statistik zum Alter der Mitarbeiter im Pflege- und Funktionsdienst ist erstellt und wird jährlich aktualisiert.
  - Entwicklung des Durchschnittsalters
- Altersverteilung in den LAP®-Altersgruppen
  - Jahresvergleich LAP® - Dekaden
  - Altersverteilung LAP® - Dekaden (Vollzeit und Teilzeit)
    - Altersverteilung in der 5. LAP® - Dekade 2013
- Neues Eintrittsrentenalter Gesetzgebung Juli 2014 und Auswirkungen auf den Pflegedienst des SKK

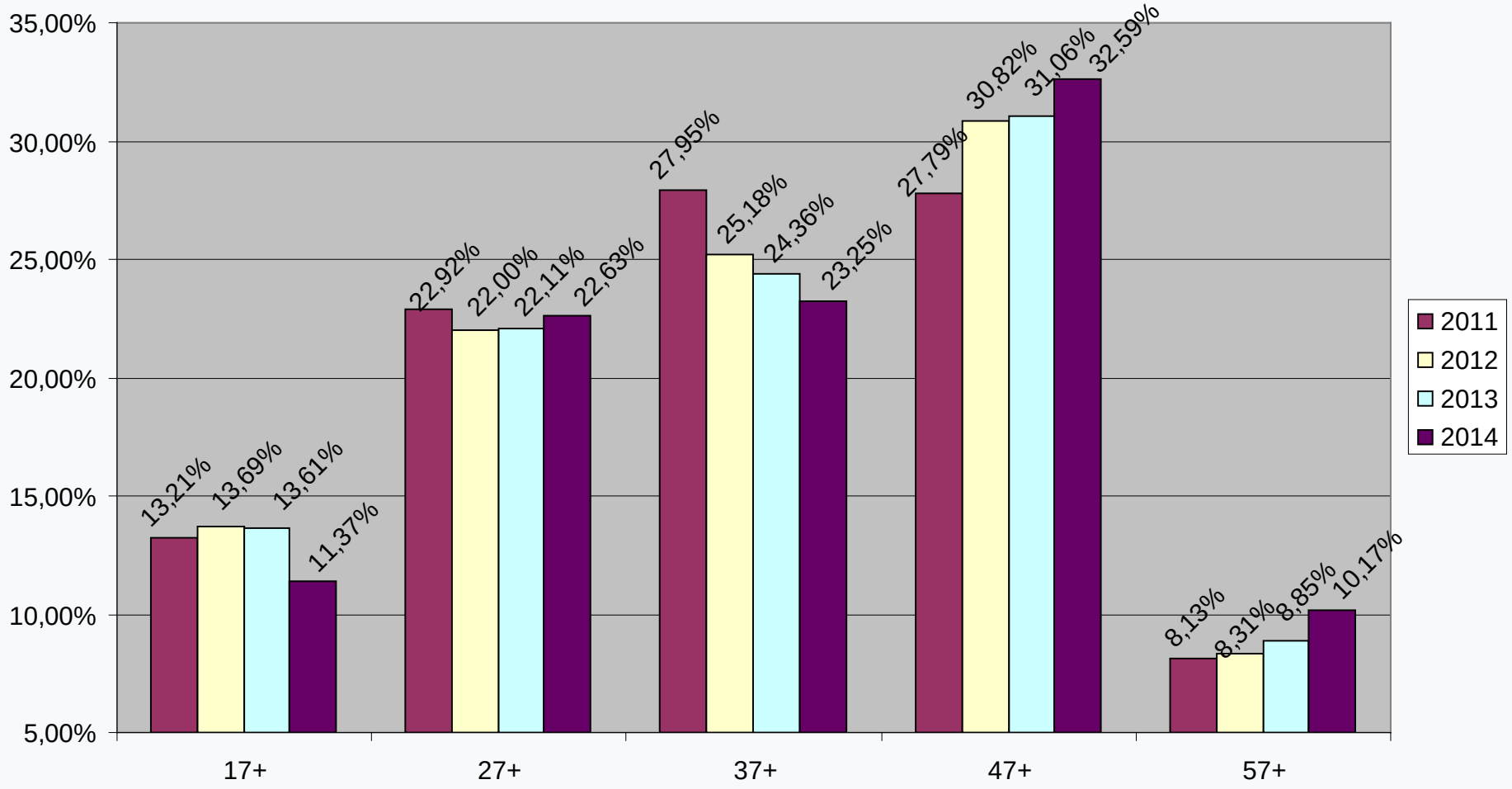
Ziele

- Prospektive Anzahl der Schulabgänger pro Jahr ab 01.01.2015 ff
  - Bundesweite und regionale Vergleiche
- Jährliche Überprüfung der Kennziffern bezüglich Projektrelevanz

Anzahl der Mitarbeiter bezogen auf die Lebensphasen 2011 – 2014 im SKK



Demographische Darstellung des Pflege- und Funktionsdienstes 2011 bis 2014 im SKK



Schwerpunktthema: Teamentwicklung und Arbeitsklima

Aktuell in Arbeit:

- Definition Teamentwicklung/Arbeitsklima im SKK
- Entwurf von Teamregeln
- Erprobung des „Schicht-Aus“ auf einigen Stationen (gemeinsame kurze Reflektion nach jedem Schichtende)

Ziele:

- Teamregeln:
  - Überarbeitung der Teamregeln. Ein Teil der Teamregeln wird allgemein gültig sein. Ein Teil ist nach den Bereichsbedürfnissen zu gestalten
  - Einführung der Teamregeln in allen Bereichen
  - Geplante Evaluation mit externer Unterstützung
- Schicht-Aus am Ende der Übergabe
  - Einführung des Schicht-Aus in allen Bereichen

Schwerpunktthema: Leistungsdifferenzierte Netzwerke

Aktuell in Arbeit:

- Rotation als Normalität, Anspruch auf Wechsel mit tarifkonformer Bewertung
  - Veröffentlichung der schon gelebten Hospitationen, Rotationen und oder ggf. Umsetzungen (zeitlich befristet oder nicht)
- Belastungsanalyse: Die Stationsarbeitsplätze nach belastungsdifferenzierten Kriterien einstufen

Schwerpunktthema: Leistungsdifferenzierte Netzwerke

Aktuell in Arbeit: Leistungsdifferenzierung der Stationen 5 x 5

Dienstart	Körperliche Belastung	Psychische Belastung	Arbeitsplatz	Fachliche Anforderungen & Teamkonstellation
5 Punkte Wechselschicht mit WE	***5 Punkte*** sehr hoch	***5 Punkte*** sehr hoch	***5 Punkte*** Altbau: nicht saniert o. renoviert, lange Wege	***5 Punkte*** sehr hohe fachl. Anforderungen, ständig wechselnd, nicht immer stabile Teamsituation
4 Punkte Wechselschicht ohne WE	***4 Punkte*** hoch	***4 Punkte*** hoch	***4 Punkte*** Altbau: renoviert, lange Wege, funktional	***4 Punkte*** Hohe fachl. Anforderungen, breites Spektrum, wechselnde Teamsituation
3 Punkte Wechselschicht	***3 Punkte*** teils teils	***3 Punkte*** teils teils	***3 Punkte*** Alt-/Neubau: saniert, renoviert, funktional	***3 Punkte*** Mittlere fachl. Anforderungen, hoher Wiederholungseffekt, stabile Teamsituation
2 Punkte Kernzeit	***2 Punkte*** gering	***2 Punkte*** gering	***2 Punkte*** Abgeschloss. Einheit: kurze Wege, wenig Schnittstellen	***2 Punkte*** Geringe fachl. Anforderungen
1 Punkt Individuelle Kernzeit	***1 Punkt*** niedrig, wenig ausgeprägt	***1 Punkt*** niedrig, wenig ausgeprägt	***1 Punkt*** Neubau: klimatisiert, funktional & flexibel	***1 Punkt*** Einzelarbeitsplatz mit klar definierten Aufgaben

Schwerpunktthema: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Prävention

Aktuell in Arbeit:

- Projekt **R.A.P.P.** Rückengerechtes Arbeiten im Pflegedienst und in der Physiotherapie in Zusammenarbeit mit
  - der UKBW
  - dem ärztlichen Dienst (z.B. Gefahrenanalyse, Arbeitsplatzbegehung)
  - Weitere Reduzierung körperlicher Arbeitsbelastungen durch z.B. Hilfsmittel sowie die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung
- Mutterschutz / Elternzeit, regelmäßige Aktualisierung und Weiterentwicklung der gesetzlichen und betrieblichen Regelungen
- Sonderurlaube, Klärung der Bedingungen
- Beratung und Arbeitsplatzbegehungen durch Ärztlichen Dienst und Arbeitssicherheit
- Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen, Auswertungen und Austausch

Schwerpunktthema: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Prävention

Aktuell in Arbeit:

- Fort- und Weiterbildungsangebote des BBz bzgl. LAP z.B.:
  - Älter werden ist bekanntlich nichts für Feiglinge
  - Bewusster Leben mit Schichtarbeit
  - Rückenschule am Arbeitsplatz
  - Eigene Kräfte mobilisieren – Lebensqualität bewusst erhalten
  - Gut für sich und das Team sorgen
- Beratungs- und Hilfsangebote des internen Beratungsdienstes der Stadt Karlsruhe
- Betriebliche Kooperation mit der Betriebskrankenkasse und weiteren Kostenträgern (Schwenninger BKK, AOK, DAK, GEK, TKK)
  - Übersicht der Präventionsmaßnahmen erstellen
- Gesundheitsmesse
- Meldung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten, Analyse, Prävention, Konzeptionelle Verarbeitung

Projekt R.A.P.P.
Rückengerechtes Arbeiten im Pflegedienst und in der Physiotherapie

Schwerpunktthema: Individualberatung mit persönlicher Zielsetzung

Aktuell in Arbeit

- Konzept der Individualberatung ist erstellt und umgesetzt
- Gesprächsleitfaden für die Individualberatung findet Anwendung
- Die Evaluation der Gespräche erfolgt jährlich

Ziele

- Die mittelfristigen Ziele sind erreicht
- Regelmäßige Evaluation der Gesprächsergebnisse

Schwerpunktthema: Qualifikationsmaßnahmen

Aktuell in Arbeit:

- Ausbildungsplanung (310 Ausbildungsplätze in 8 Kursen, div. Pflegeausbildungen, OTA, Hebammen, usw.) unter Berücksichtigung der Entwicklungen in den kommenden Jahren
- WB: Intensiv und Anästhesie, OP, Psychiatrie, SL, Onkologie
- Modularisierte WB und Spezialisierungen, z.B. IMC, Wundmanagement, Patientenmanagement, Hygienebeauftragte im Pflege- und Funktionsdienst
- Individuelle Förderung auf bestimmte Positionen!
- Darstellung beruflicher Biographien

Mittelfristige Ziele (1 – 3 Jahre)

- Fachbezogener Skill*- und Grademix** entwickeln
- Welche Qualifikationen benötigt eine Krankenschwester innerhalb des 1. Jahres?
  → daran anschließende Entwicklungsmöglichkeiten (gezielte Karriereplanung)
- Bedarfsgerechte Fortbildungsplanung

Langfristige Ziele (3 - 5 Jahre)

- Überprüfung des quantitativen und qualitativen Wissenstransfers
- Entwicklung eines klinikinternen, strukturierten Aufstiegs- und Entwicklungssystems

** **Skillmix** beschreibt die unterschiedlichen "(Berufs-) Erfahrungen" und individuellen Fähigkeiten (das "Können") der MitarbeiterInnen*
*** **Grademix** beschreibt die unterschiedlichen offiziellen Zusatz-Ausbildungen der MitarbeiterInnen* (Pflegewiki)

Phasen der Fortbildung

LAP- Phase	Allgemein	Qualifikationen	Maßnahmen	Instrumente	Benner
Ausbildungs- und Weiterbildungsphase	Einweisungen (NuS, Orbis, Geräte, ...) Pflichtunterweisungen	Einarbeitungskonzept (stationsbezogen) Basisfortbildung (allgemein, bereichsbezogen) Weiterbildung (fachbezogene) Weiterbildung (berufspädagogische)	Lernen am Arbeitsplatz Paten Praxisanleitung	Feedbackgespräche Entwicklungs- und Fördergespräche	Anfänger Fortgeschritten Kompetent Erfahren Experte
Karrierephase/Etablierung Familienphase/Neueinstieg		Angebote für MA in Elternzeit (BBZ +) Wiedereinstiegs- und Updateangebote (z.B. Psychiatrie Module)	Mentoring Lerntandems	Bildungsanalyse Entwicklungs- und Fördergespräche	
Konsolidierungs- und Neuorientierungsphase		Spezifische Rollen und Aufgaben Übernahme von Leitungsfunktion Pflegeexperten (z.B. Wundexperten, Pflegeüberleitung, Demenz, Beratungsfunktion, ...) Weiterbildung, PDL, Pflegepädagoge, ...	Kompetenzbestimmung Selbst- und Fremdwahrnehmung	Mitarbeitergespräch mit Beurteilung	
Erfahrungsphase		Pflegekonsildienst Projektarbeit	Hospitation Job Rotation	LAP-Beratungsgespräch	
Zielerreichungs- und Überleitungsphase		Senior Professionals Mentoring-Aufgaben Projektarbeit	Übergabe von Erfahrung und Wissen an nachfolgende Generation		

Schwerpunktthema: Fachwissen und Lebenserfahrung

Aktuell in Arbeit:

- Erstellung beruflicher Biographien
- „Wissen bleibt im Unternehmen“

Fazit und Ausblick

- Die Mehrdimensionalität der demographischen Entwicklung und deren Auswirkungen sind einerseits bekannt und müssen andererseits permanent an die Realität der Gesundheitseinrichtungen angepasst werden.
- Diese Erkenntnisse stellen den Arbeitgeber und die von ihm beauftragten Führungskräfte wie auch die Mitarbeiter und die Mitarbeitervertretungen vor eine dauerhafte Herausforderung.
- Die derzeitigen Entwicklungen in den medizinischen Berufen (Ärzte und Pflegekräfte) können exemplarisch als Ausdruck der Veränderungs-notwendigkeit herangezogen werden.
- Signifikante Veränderungen sind im 5-Jahresrhythmus zu erwarten, zu analysieren und dementsprechend zu reagieren.

Fazit und Ausblick

- Das Projekt **LAP®** versteht sich als lernendes Endlos-Projekt,
  das Antworten auf die Fragen gibt,
  die in den kommenden 5 bis 10 Jahren an uns gestellt werden.

Fazit und Ausblick

- Interesse an dieser Entwicklung?
- Individualfragen an SKK, Geschäftsbereich 4 Pflegedirektion, PD Josef Hug
- BMG Homepage www.pflege-krankenhaus.de
- Expertenvortrag / Seminar (auf Anfrage)

Zum Schluss

- Ich danke für ihre Aufmerksamkeit
  und wünsche mir eine angeregte und fördernde Diskussion!