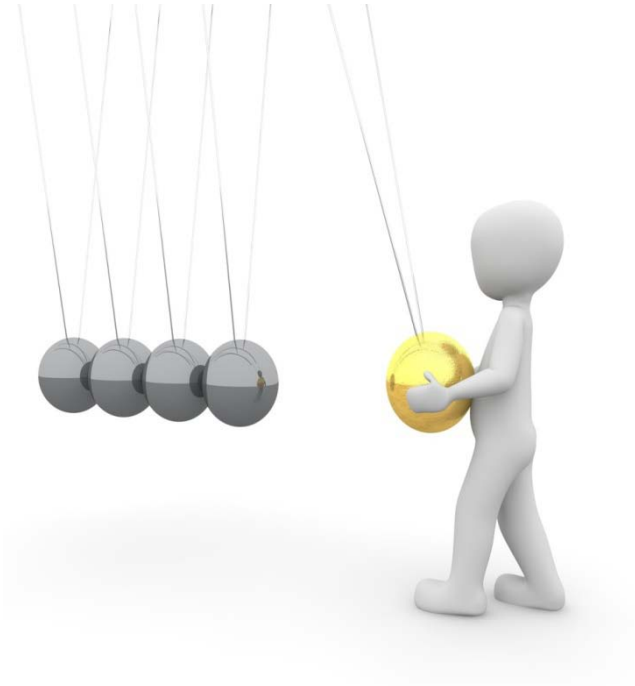
Qualität und Wirtschaftlichkeit

Strategisches Pflegemanagement – Die Pflege als Impulsgeber

Wie die Pflege zum strategischen Impulsgeber wird



ZeQ – Unternehmensprofil

Leistungsspektrum

Strategie

- Marktanalysen und Strategiegutachten
- Strategieentwicklung/-umsetzung
- Strategische Organisationsentwicklung
- Risikomanagement
- Personalstrategie
- Prozessorientierte Raumplanung

Wirtschaftlichkeit	Prozesse	Qualitätsmanagement	Befragungen
• Produktivität und Erlöse ausbauen, Kosten senken PEaK move	• Notaufnahme • Ambulanzen • Stationen • OP-Bereiche • Funktionsdiagnostik • Kodierung	• Initiative Qualitätskosten • Initiative Patientenorientierung • DIN ISO, KTQ, EFQM • Zertifizierung von Zentren • Zertifizierung Rehakliniken	• Mitarbeiter • Patienten • Einweiser • Rettungsdienste • Wartezeiten

ZeQ Management Campus / klinikcampus.de

- Seminare Führungskompetenz
- Seminare Organisation von Prozessen

Unternehmensdaten

- 25 festangestellte Berater
- Sitz in Mannheim
- 2001 gegründet

Erfolg mit ZeQ

- Ergebnisse aus den ZeQ-Projekt-evaluationen (Schulnoten):

Frage	Bewertung
Rückblickend sind wir überzeugt, mit ZeQ die richtige Wahl getroffen zu haben	1,28
Ich würde ZeQ weiterempfehlen	1,19

- Auszeichnungen:

brand eins Thema B 2014 BESTE BERATER
brand eins Thema B 2015 BESTE BERATER
brand eins Thema B 2016 BESTE BERATER

M&K Management & Krankenhaus AWARD 2016 WINNER
Kategorie Medizin und Technik

Qualität und Wirtschaftlichkeit

Inhalte

1 Definition (Pflege-)Strategie

2 Zweck und Einordnung in die Strategiehierarchie des Gesamthauses

3 Der Weg der Strategieerarbeitung

4 Rahmenbedingungen für die Strategieerarbeitung

Der Begriff „Strategie“ leitet sich aus dem militärischen Bereich ab

Definition Strategie

- Griechisch „Strategos“ = Kunst der Heerführung
- Planung und Organisation von Feldzügen sowie die Einbettung einzelner taktischer Schritte in einen längerfristigen Plan mit klarer Zielsetzung

- „*Strategie ist eines jener Wörter, die wir gern auf eine bestimmte Weise definieren, jedoch auf eine andere Weise verwenden*.“ (Mintzberg)
- „5 P‘s für Strategy“ nach Henry Mintzberg als Bezugsrahmen:
  - **Plan**: *Die Strategie beschreibt den angestrebten Zielzustand sowie den Weg zu dessen Erlangung.*
  - ***Pattern***: *Die Strategie stellt ein Muster bestehend aus einer Vielzahl getroffener Einzelentscheidungen dar.*
  - **Position**: *Die Strategie bezeichnet die gewünschte Positionierung im Markt- und Wettbewerbsumfeld.*
  - **Perspective**: *Die Strategie legt das Handeln der Organisation fest und lenkt den Blick hin zur Vision.*
  - **Ploy**: *Die Strategie wird auch als List verstanden, mit deren Hilfe Konkurrenten ausgetrickst werden.*

Strategie bedeutet die Zukunft zu gestalten und nicht auf die Zukunft zu reagieren

Strategie und Pflegestrategie

„Doing the right things!“ (Drucker)

„Strategie ist eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, durch welche sich eine Unternehmung klar von ihren Konkurrenten differenziert.“ (Porter)

Strategie

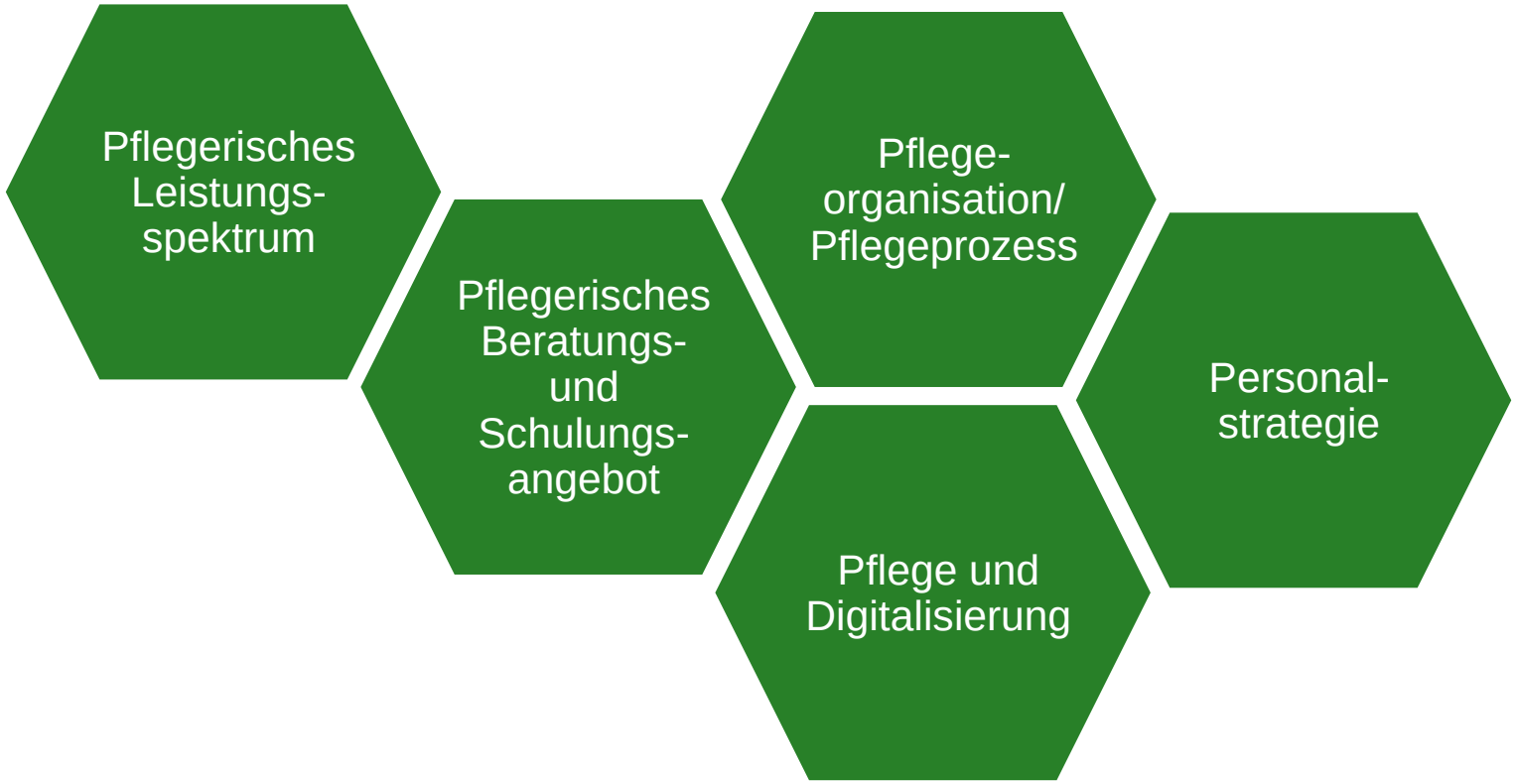
Strategy is “the determination of the basic long-term goals and objectives of the enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.” (Chandler)

Pflegestrategie

- Festlegung von lang- und mittelfristigen Zielen und Stoßrichtungen für die Pflege - im Sinne einer Positionierung im Markt als auch in Abgrenzung zur Konkurrenz
- Definition von Maßnahmen und Bereitstellung von Ressourcen zur Erreichung der pflegerischen Ziele
- Ausrichtung aller Handlungen auf die übergeordnete Pflegestrategie

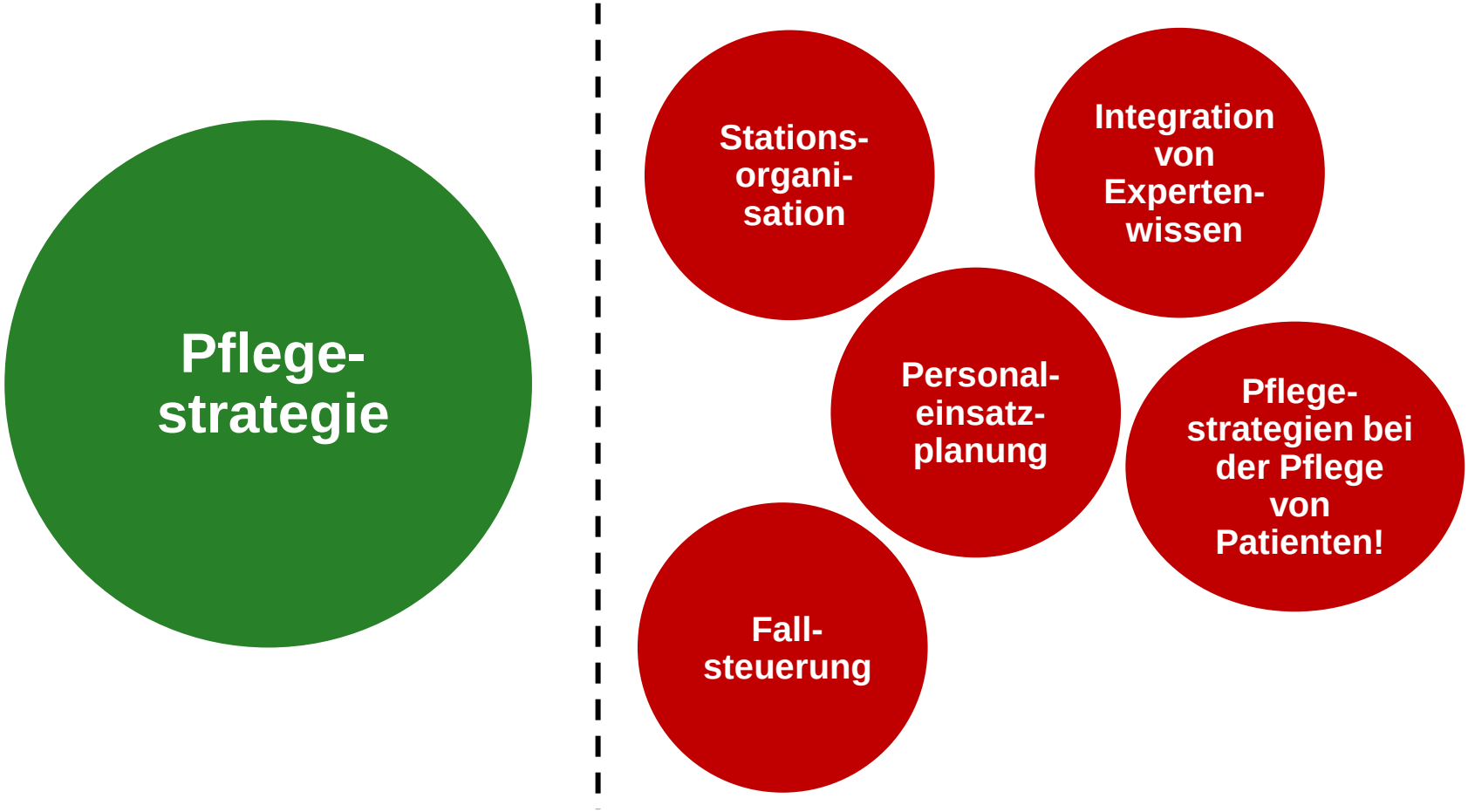
Strategische Themen in der Pflege reichen vom Leistungsspektrum bis hin zur Digitalisierung

Gestaltungsfelder der Pflege mit strategischer Relevanz



Die Pflegestrategie ist klar von operativen Themen zu differenzieren

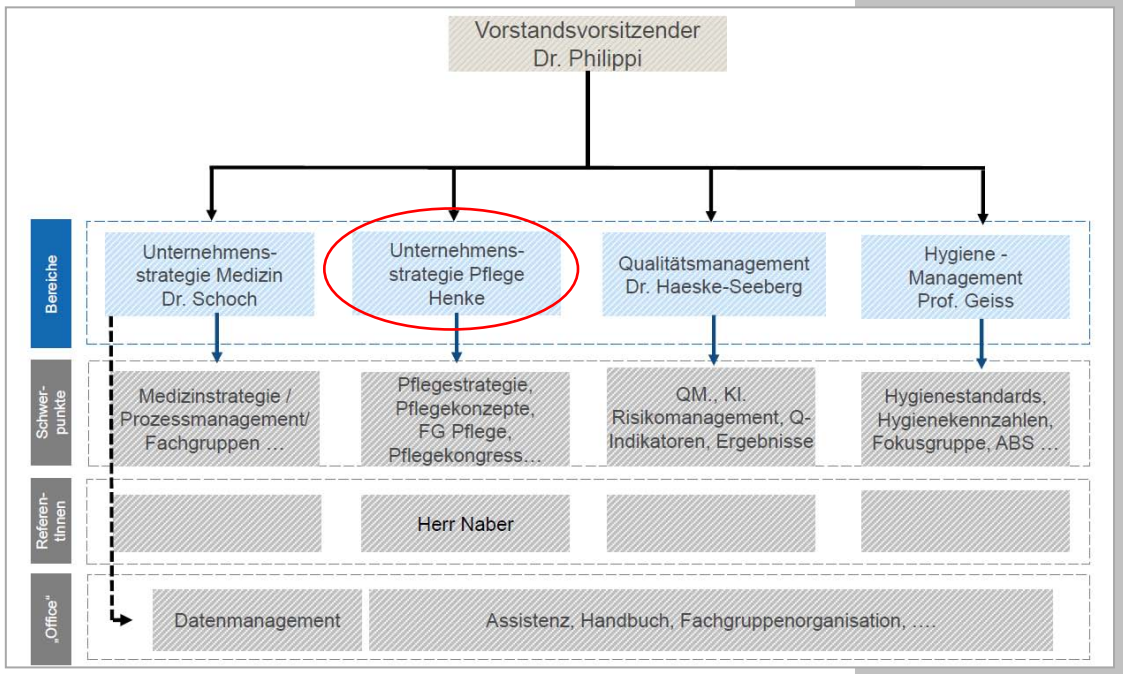
Abgrenzung der Pflegestrategie



Die Sana Kliniken GmbH etabliert einen eigenen Konzernbereich „Unternehmensstrategie Pflege“

Praxisbeispiel

- Im Jahr 2015 etablierten die Sana Kliniken den neuen Konzernbereich „Unternehmensstrategie Pflege“.
- Der Bereich ist zentraler Ansprechpartner für das Pflegemanagement und berät die Kliniken bei Fragen der Pflege-personal- und Pflegeorganisations-entwicklung.
- Die zentrale Aufgaben sind:
  - Entwicklung pflegerischer Versorgungs-konzepte und -strukturen
  - Planung, Steuerung und Information von Pflegeprojekten
  - Leitung von Pflegefachgruppen
  - Beratung bei Baumaßnahmen, Ressourcenplanung
  - Pflegepersonalentwicklung
  - Aufbau eines Informationsmanagementsystems

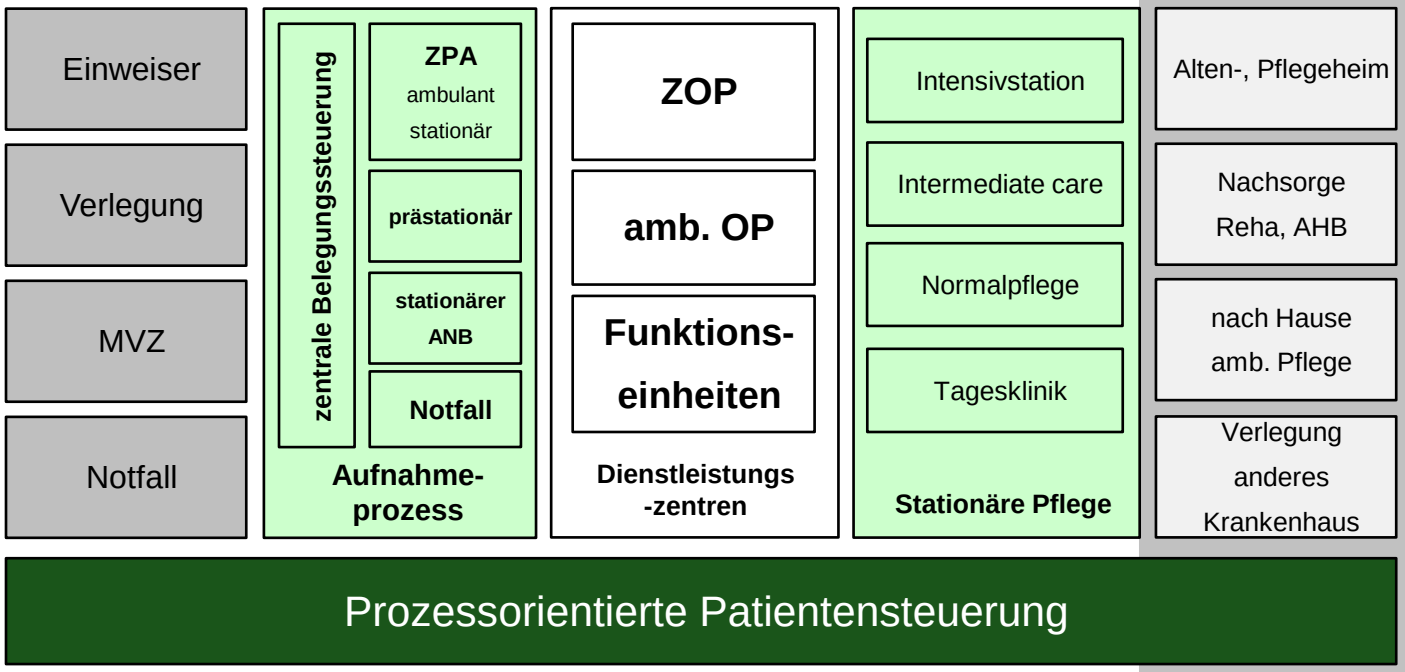


Das Caritas Krankenhaus in Regensburg widmet sich der prozessorientierten Patientensteuerung

Krankenhaus St. Josef
Kooperations- und Lehrkrankenhaus der Universität Regensburg

Praxisbeispiel

- Implementierung einer prozessorientierten Patientensteuerung im Caritas Krankenhaus in Regensburg u.a. durch:
  - + Integratives Aufnahmemanagement (ZPA, ZBM, stationäres Aufnahmeholding)
  - + Stationäres Prozessmanagement im Sinne des Primary Nurse-Gedankens
  - + Fallsteuernde Pflege
  - + Integration von Experten-wissen für besondere Patientengruppen (Einsatz von Advanced Practice Nurses)



Qualität und Wirtschaftlichkeit

Inhalte

1 Definition (Pflege-)Strategie

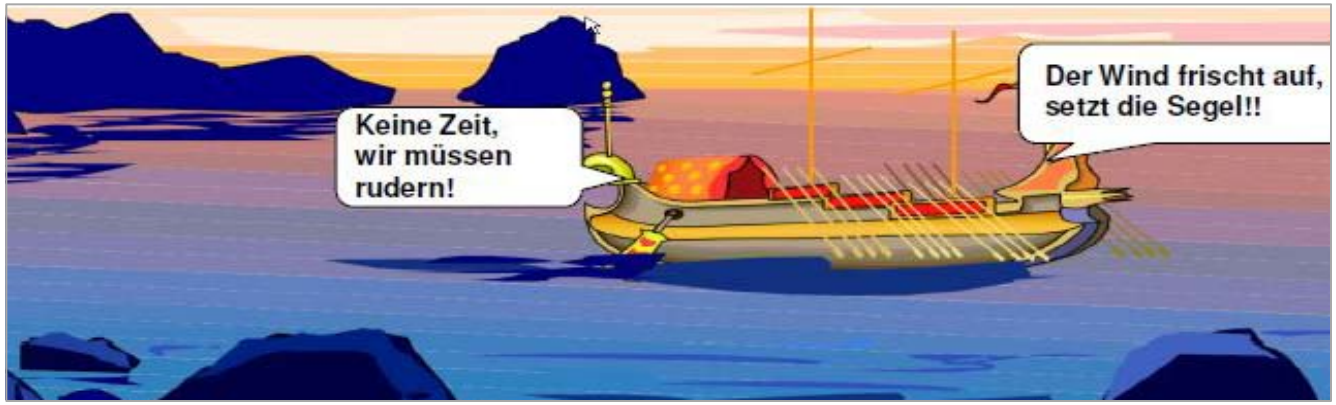
2 Zweck und Einordnung in die Strategiehierarchie des Gesamthauses

3 Der Weg der Strategieerarbeitung

4 Rahmenbedingungen für die Strategieerarbeitung

Wofür brauchen wir eine Pflegestrategie?

Unterschied zwischen strategischer und operativer Planung



- Strategisch zu denken, heißt in Alternativen zu denken und zwischen Optionen zukünftigen Handels zu wählen.
  → Ich kenne mein Ziel und weiß wohin die Reise geht.
- Strategisch vorzugehen heißt aber auch festzusetzen, was man nicht darstellen möchte bzw. auszuschließen, welche Wege vom eigentlichen Ziel ablenken.
- *„Ich bin nie da, wo der Puck ist, sondern da, wo der Puck sein wird.“*
  (Strategische, zukunftsgerichtete Planung des Eishockeyspielers Wayne Gretzky „The Great One“ befragt nach dem Geheimnis seines Erfolges)

„Neuausrichtung im Pflegemanagement“

Ausgangssituation

- Organisationsgrad mit (überkommenen) steilen Hierarchien
- Fehlende Managementinstrumente mit entscheidungsbezogenen Informationssystemen zur Nutzung der Kompetenzen und Ressourcen (Kennzahlen)
- Unzureichende Kommunikationskultur innerhalb und zwischen den Berufsgruppen, Defizite in der interdisziplinären Zusammenarbeit
- Fachlich qualifizierte Mitarbeiter mit Qualifizierungsbedarf in der sozialen und managementbezogenen Führungskompetenz

Die Ansätze des „Machens“ und „Beherrschens“ reichen für die Komplexität des Systems nicht mehr

Aktuelle Entwicklungen

- Die Arbeitsorganisation Pflege wird als soziales Handlungssystem gesehen, welches mit anderen Sozialsystemen und Subsystemen vernetzt ist.
- Dieses Systemverständnis braucht eine Pflegestrategie, bei der die aktive und selbstbestimmte Rolle bei der Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen betont wird.
- Wir brauchen die Schaffung von Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Akteure **eigenverantwortlich** und **selbstorganisierend** handeln können.

- Managementleistung ist nicht mehr nur an die Führungsspitze gebunden und braucht eine klare **strategische Ausrichtung**.
- Management wird damit zur **Eigenschaft des Systems** und umfasst alle Handlungen, welche dazu beitragen den Veränderungsprozess zu gestalten.
- Je höher das systemische **Problemlösungspotential**, desto schneller ermöglicht es sozialen Systemen sich auf neue Herausforderungen und Veränderungen einzustellen und Handlungsstrategien zu entwickeln.

→ **Jedes Systemmitglied wird zum potentiellen Manager.**

Wozu dient eine Pflegestrategie?

Zweck der Pflegestrategie

- **Zukünftige Entscheidungen vorweg nehmen**
  - Wie und mit welchen Pflegeangeboten, -konzepten und Expertisen wollen wir in 8-10 Jahren aufgestellt sein? (z. B. Demenzkonzept, Wundambulanz, Fallsteuernde Pflege)
- **Komplexität reduzieren und Ordnung schaffen**
  - Sie gibt den Rahmen vor, stiftet Sinn und setzt Energie frei.
- **Orientierung und Transparenz für die Mitarbeiter geben**
  - Sie wird zum **Führungsinstrument**, da sie den Mitarbeitern Klarheit über die Zukunft in der Pflege und ihre zukünftigen Aufgaben vermittelt.
- **Ressourceneinsatz definieren**
  - Sie ist die Entscheidungsgrundlage für die **Personal-, Budget- und Investitionsplanung** (Ableitung der strategischen Personalplanung).
- **Soll-Ist Abgleich**
  - Sie zeigt Differenzen zum Zielzustand auf, die stimulierend wirken und Veränderungsmotivation hervorrufen.

Sie gibt damit den **sinnstiftenden** Rahmen für die Weiterentwicklung in der Pflege vor.

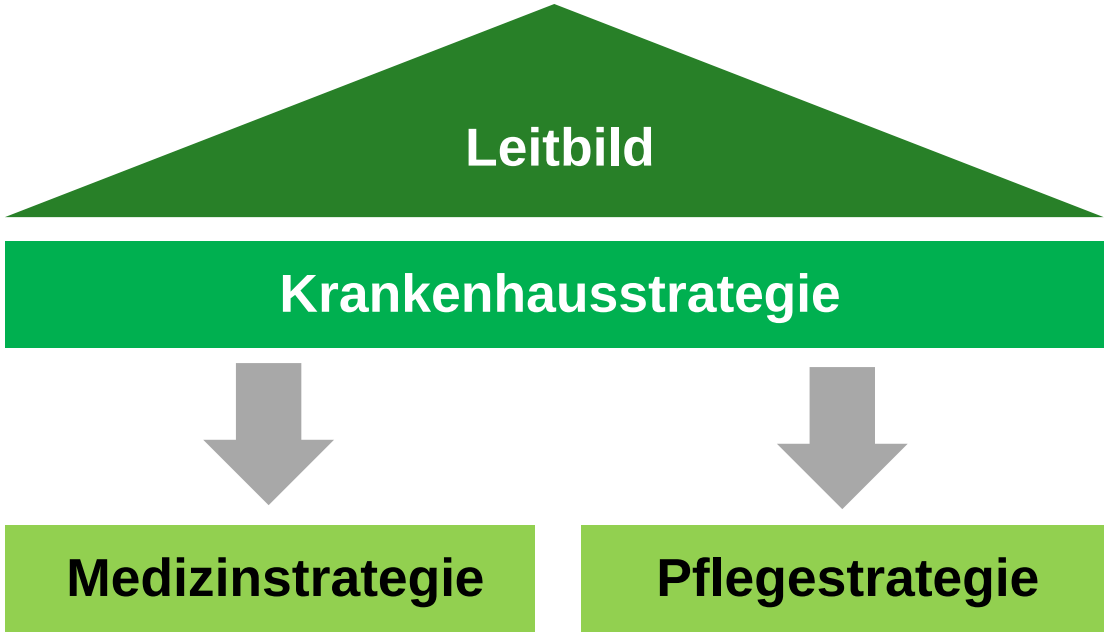
Was bringt eine Pflegestrategie?

Vorteile der Pflegestrategie

- Ziele und Verantwortungsbereiche sind klar definiert und an den Unternehmensleitlinien ausgerichtet
- Entwicklung und Stärkung der Pflege als strategischer Partner im Krankenhaus
- Ableitung von zielgruppenorientierten Qualifizierungsprogrammen für Fachexperten, Organisations- und Führungsexperten
- Integration von evidenzbasierten Wissen in der Pflege, damit wird die Akademisierung der Pflege gefördert
- Kontinuität in der Versorgung erhöht die Patientenzufriedenheit
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch Übernahme von Teilprozessen und Kompetenzentwicklung
- Verantwortungsübernahme in sich selbstorganisierenden Teams
- Prozesskostensenkung durch Fallmanagement
- Arbeitgeberattraktivität durch Mitarbeiterbindung

Die Pflegestrategie steht auf einer Ebene mit der Medizinstrategie

Einordnung in die Strategiehierarchie



- Die Pflegestrategie leitet sich aus Leitbild und Strategischem Rahmenwerk des Krankenhauses ab.
- Die Medizinstrategie als Definition des medizinischen Leistungsspektrums bildet eine gemeinsame Ebene mit der Pflegestrategie.

Qualität und Wirtschaftlichkeit

Inhalte

1 Definition (Pflege-)Strategie

2 Zweck und Einordnung in die Strategiehierarchie des Gesamthauses

3 Der Weg der Strategieerarbeitung

4 Rahmenbedingungen für die Strategieerarbeitung

Ohne Ziele gibt es keine Richtung

Strategieerarbeitung

Ziele leiten sich aus der Vision/ Mission ab, die gemeinsam mit den Führungskräften erarbeitet werden sollte.

Fragen, die beantwortet werden müssen :

- Warum gibt es uns? Wofür stehen wir? (Zweck der Pflege in der Zukunft)
- Was wollen wir erreichen? (Ziele der Pflege)
- Wie wollen wir das erreichen? (Strategie)
- Haben wir unsere gesteckten Ziele erreicht? (Erfolgskontrolle)

Die Umsetzung von strategischem Management erfolgt aus zwei Richtungen

Strategieerarbeitung

Rekonstruktion: um aus der Vergangenheit Schlüsse zu ziehen

- Analyse der Umwelt (externe Einflussfaktoren)
- Interne Analyse (internes Potential)

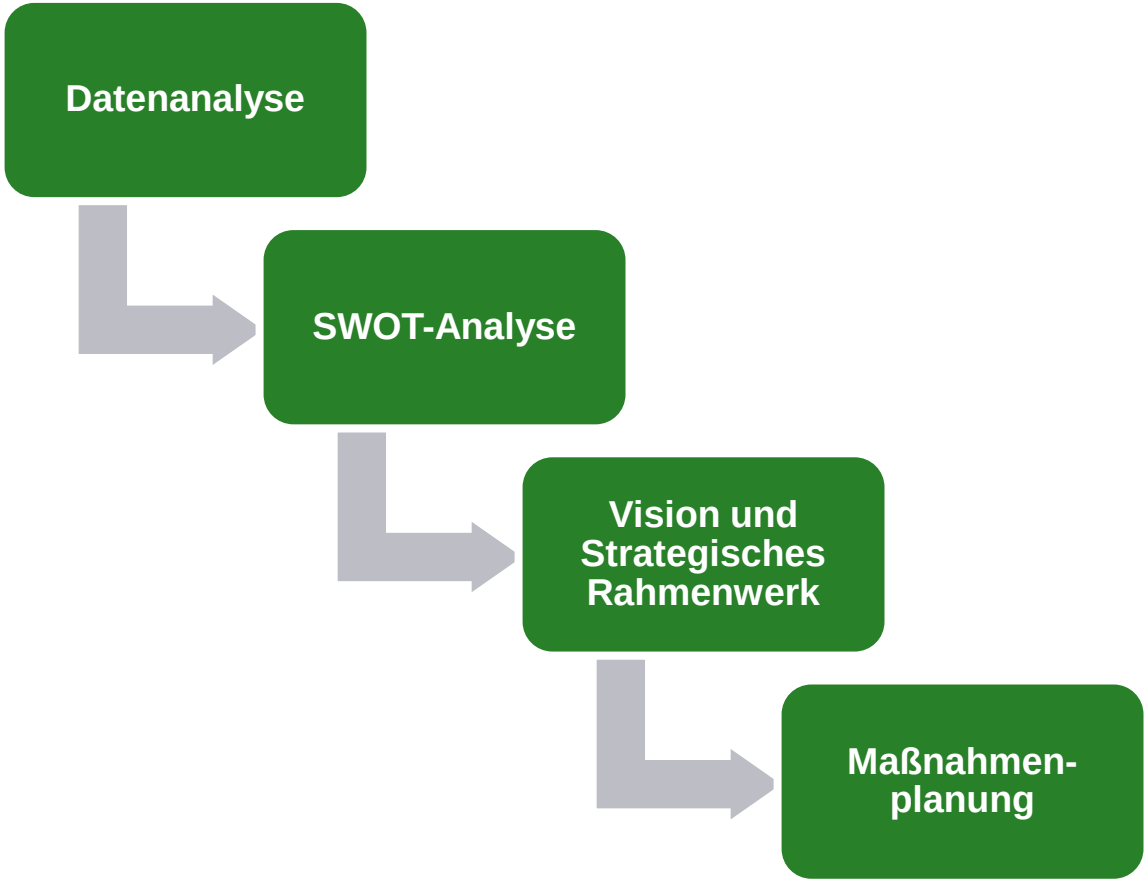
Strategische Planung: als Versuch, Entwicklungen in der Zukunft vorwegzunehmen

- Bestimmung der Möglichkeiten (Optionen), Wahl und Umsetzungsplanung

Strategie:
Ziel und Weg zum Erfolg

Die Erarbeitung einer Pflegestrategie lässt sich in vier zentrale Schritte untergliedern

Weg der Strategieerarbeitung



Zu Beginn wird eine umfassende Datenanalyse durchgeführt

Datenanalyse

- Umfassende Datenanalyse mit Betrachtung folgender Themen:

PEST-Analyse

- Politisch-rechtliche Entwicklungen
- Makro-ökonomische Entwicklungen
- Sozio-kulturelle Entwicklungen
- Technologische Entwicklungen

Konkurrenzanalyse

- Identifikation der zentralen Wettbewerber und Analyse der jeweiligen Pflegedienste

Patientenzufriedenheit mit der Pflege

- Patientenbefragung
- Patientenbeschwerden
- Einträge in Klinikbewertungsportalen (z.B. Weiße Liste, klinikbewertungen.de)

Analyse des Pflegedienstes

- Quantitativ (z.B. Personalbesetzung, Altersstruktur)
- Qualitativ (z.B. Qualifikationen)
- Pflegerisches Leistungsspektrum

Was beeinflusst unser Handeln von extern?

- **Politisch**: Welche Gesetze, Richtlinien, Vorschriften, Fördermöglichkeiten werden unser Pflegehandeln beeinflussen?

- **Ökonomisch**: Was sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen wir uns bewegen werden?

- **Sozial**: Wie ist die demografische Entwicklung, die Anspruchshaltung und Lebensbedingungen unserer zukünftigen Patienten einzuschätzen?

- **Technologisch**: Welche innovativen Technologien können und sollten wir zukünftig nutzen?

und

- die **Mitanbieter** (Wettbewerber) im Blick haben sowie
- die **Anforderungen der „Kunden“** (Patienten, Einweiser, ambulante Dienste) berücksichtigen

Herausforderungen für den Bereich der Pflege

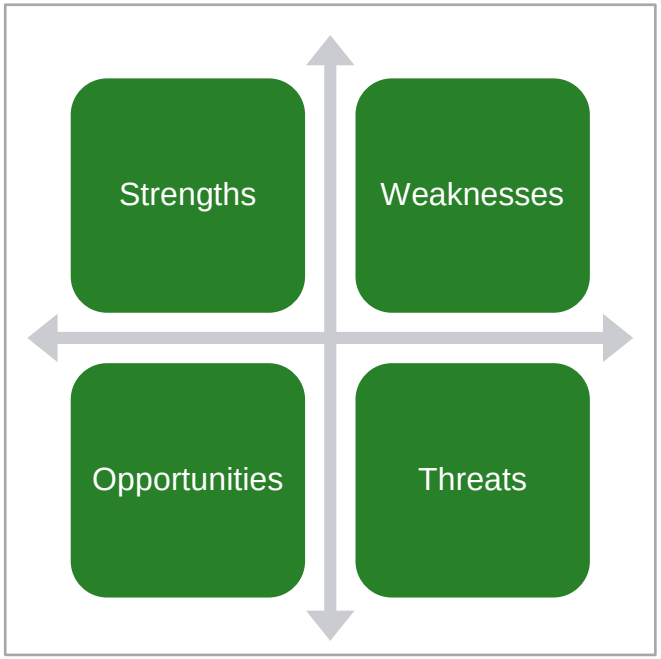
- **Demografischer Wandel** mit veränderten Lebensansprüchen als einer der zentralen Herausforderungen
- Die Patienten erreichen einer immer höher werdendes Alter, was im Umkehrschluss zu mehr Komorbiditäten führt. Insgesamt haben wir **immer mehr hochbetagte Patienten**, häufig mit kognitiven Einschränkungen, in allen medizinischen Bereichen zu versorgen.
- Während die Zahl der Beschäftigten demografiebedingt zurückgeht, steigt die Zahl der Pflegebedürftigen von **2,4** Millionen auf **3,4 Millionen** im Jahr 2030. Uns **fehlen bis 2030 circa 506.000 Pflegekräfte**.*
- Dies bedeutet, uns fehlen die Fachkräfte für immer spezieller werdende Aufgabe, denn **die Anforderungen in der Patientenversorgung nehmen nicht ab – sie steigen**.

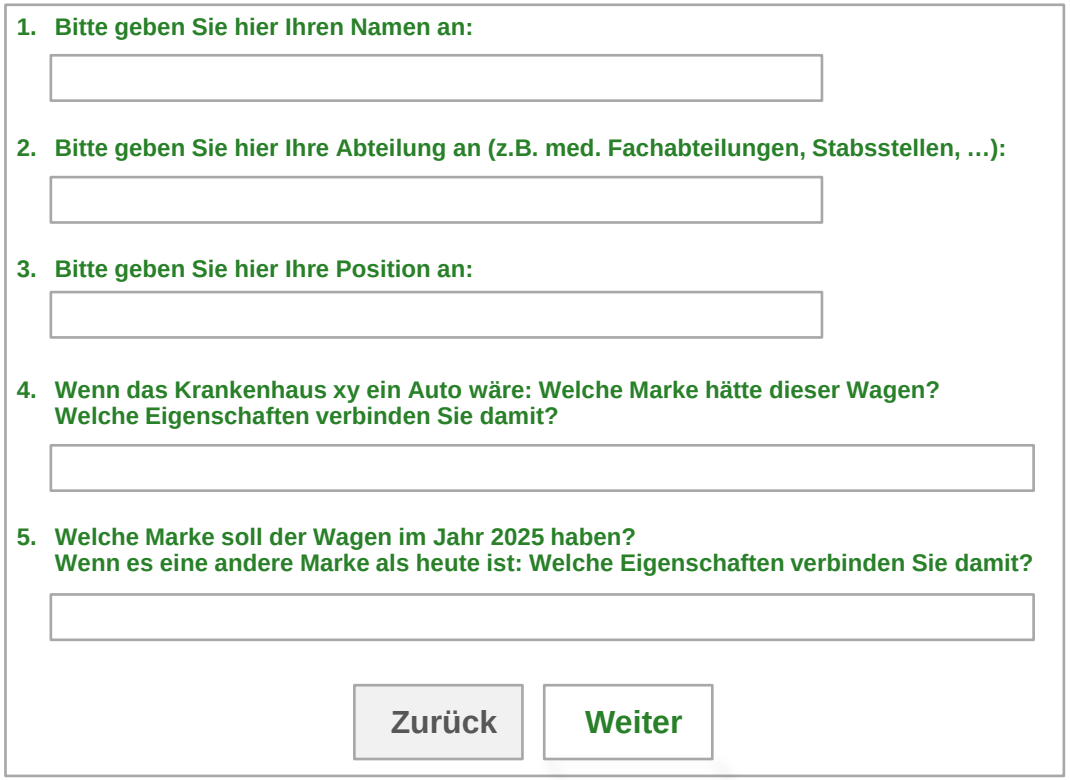
* Studie der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (2012)

Mittels einer Befragung werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ermittelt

SWOT-Analyse

- Befragung der Führungskräfte zu den derzeitigen Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Risiken mittels einer Online-Befragung





Hieraus wird eine Vision erarbeitet, aus der das Strategische Rahmenwerk abgeleitet wird

Vision und Strategisches Rahmenwerk

- Erarbeitung einer Vision sowie eines Strategischen Rahmenwerks auf Basis der Ergebnisse der Datenanalyse sowie der SWOT-Befragung

Vision 2020 des Robert-Bosch-Krankenhauses:

„Wir Pflegenden im Gesundheitszentrum RBK stärken die Autonomie des Patienten und sorgen für seine Lebensqualität. Wir übernehmen Verantwortung, handeln begründet auf der Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse und koordinieren den Versorgungsprozess des Patienten."

RBK Robert-Bosch-Krankenhaus

Strategisches Rahmenwerk:

Strategische Stoßrichtungen
(z.B. Prozesse)

↓

Strategische Ziele
(z.B. gezielte Patientensteuerung)

↓

Kritische Erfolgsfaktoren
(z.B. Führungsstärke)

↓

Strategische Maßnahmen
(z.B. Stationsorganisation)

Daten-analyse
SWOT-Analyse
Vision und Rahmenwerk
Maßnahmen-planung

Für jede der abgeleiteten Maßnahmen werden Frist und Verantwortlichkeit definiert

Maßnahmenplanung

- Ableitung von konkreten Maßnahmen inkl. Festlegung von Verantwortlichkeiten und Terminierung
- Priorisierung der identifizierten Maßnahmen in Abhängigkeit von deren Dringlichkeit

Maßnahme	Verantwortlich	Status	Frist
	Hr. xy	**erfüllt**	
xxx	Fr. yz	**teilweise erfüllt**	01.03.2017
xxx	Hr. xy, Fr. yz	**teilweise erfüllt**	15.03.2017
xxx	Hr. xy	**nicht erfüllt**	01.06.2017

Qualität und Wirtschaftlichkeit

Inhalte

1 Definition (Pflege-)Strategie

2 Zweck und Einordnung in die Strategiehierarchie des Gesamthauses

3 Der Weg der Strategieerarbeitung

4 Rahmenbedingungen für die Strategieerarbeitung

Die Kommunikation der Pflegestrategie an die Mitarbeiter ist von zentraler Bedeutung

Rahmenbedingungen für die Strategieerarbeitung

Beteiligte	Zeitlicher Rahmen	Kommunikation
• Pflegedirektion • Pflegedienstleitungen • Vertreter der Stabsstellen	• 2 Tage	• Informationsveranstaltung • Regelbesprechungswesen • Mitarbeiterzeitung • E-Mail-Verteiler, etc.

Kontakt

Nico Kasper

Dr. Christian Bamberg

ZeQ AG

Am Victoria-Turm 2
68163 Mannheim

Tel.: 0621/ 300 8 400
Fax: 0621/ 300 8 40-10

www.zeq.de

christian.bamberg@zeq.de
nico.kasper@zeq.de

Wir können an mehreren Schrauben drehen!

Wie stärken wir die Position der Pflege in deutschen Krankenhäusern?

Pflege als Fachverantwortliche im Behandlungsprozess

- **Expertenwissen** auf der Arbeitsebene integrieren und umsetzen:
  - Integration von Advanced Nursing Practise
    - Pflege- und Betreuungsangebote für spezielle Patientengruppen
  - Übernahme von ärztlichen Tätigkeiten im Rahmen der Delegation
  - Eigenständige Tätigkeitsfelder in Abstimmung mit den anderen Berufsgruppen
    - Wundmanagement
    - Schmerztherapie
    - Stomatherapie
    - Demenzkonzept
    - Delirmanagement
    - Ernährungsberatung

Wie stärken wir die Position der Pflege in deutschen Krankenhäusern?

Pflege als Prozesstreiber

- Übernahme von Prozesssteuerung und Organisationsverantwortung:
  - **Aufnahmemanagement**
    - bedarfsgerechte Belegungsteuerung unter Berücksichtigung der Pflegebedürftigkeit
  - **Zentrales Belegungsmanagement**
    - Koordination der Neuaufnahmen, Notfallaufnahmen und interne Verlegungen
  - **Zentrale Patientenaufnahme**
    - Koordination der administrativen und medizinischen Aufnahme
  - **Präoperativer stationärer Aufnahmebereich**
    - Überprüfung der Unterlagen und Vorbereitung zur OP, Intervention

Wie stärken wir die Position der Pflege in deutschen Krankenhäusern?

Pflege als Prozesseigner

- Übernahme von Prozessverantwortung im stationären Bereich:
  - Weiterentwicklung der Pflegeorganisation zur patientenzentrierten, fallsteuernden Pflege
  - verantwortliche Planung, Koordination des Behandlungsablaufs
  - Übernahme der Prozessverantwortung von der Aufnahme bis zur Entlassung
  - Verlässlicher, informierter Ansprechpartner für Ärzte und Angehörige

Maßnahmenplanung

Pflege als Fach- und Prozessverantwortliche im Behandlungsprozess

- Mitarbeiterpotentialanalyse
  - fachliche Kompetenz, Methodenkompetenz, soziale und personale Kompetenz
  - Fähigkeiten und Fertigkeiten
  - Expertenwissen
  - Management- und Führungskompetenz
- strategische Personalentwicklung
  - zielgruppenorientierte Qualifizierungsprogramme zur Erweiterung der Fach- und Methodenkompetenz
  - Entwicklung von Management- und Führungskompetenz
  - Neudefinition der Rollenverantwortung
- Coaching und Personalentwicklungsgespräche
  - Reflexionsgespräche bezogen auf die Fach-, Methoden- und Führungskompetenz