



© Miriam Dörner - Fotolia.com



Editorial

## Gute Pflege zu bezahlbaren Preisen

*Wer sich selbst zum »Loser« erklärt, gewinnt keine Anerkennung, sondern höchstens Mitleid. Deshalb bewirken die immer wiederkehrenden Klagen über mangelnde Wertschätzung auf Pflegekongressen und anderswo nichts positives. Wer auf Hilfe von außen setzt, hat schon verloren. Auch wenn wohltonende Versprechungen von prominenten Gastsprechern noch so verlockend klingen, ist angesichts der realen gesellschaftlichen Herausforderungen eine nüchterne Analyse gefragt. Es geht künftig nicht darum, mehr Geld und mehr Personal zu verteilen, sondern um knappe Ressourcen. Erfolg wird nur derjenige haben, der trotzdem eine hervorragende Behandlung bezahlbar realisiert und dabei auch noch attraktive Arbeitsplätze anbietet. Alles andere wird sich als Illusion erweisen.*

*Für die Bewältigung der vor uns liegenden Aufgaben ist die konsequente Nutzung von Methoden und Technologien, wie sie in anderen Branchen längst Realität ist, unabdingbare Voraussetzung. Nur moderne Betriebsabläufe machen es künftig möglich, die knapper werdenden Fachkräfte auch tatsächlich am Patienten einzusetzen und sie nicht mit Hilfstätigkeiten, wie Logistik und Dokumentation, zu »verplempern«. Im Krankenhaus wird bisher zu oft improvisiert, statt in strukturierten Prozessen zu arbeiten. Der Schlüssel für ein zukunftsfähiges Workflow-Management liegt in klar definierten Behandlungen. Daran hapert es bei den Gesundheitsanbietern weitgehend immer noch. Moderne Informationstechnologien lassen sich deshalb in unserer Branche nicht durchgängig nutzen. Hier liegt ein großes Potenzial brach. Gerade Pflegekräfte mit ihrer täglichen Erfahrung der patientennahen Arbeitsabläufe können hervorragend bei der Optimierung mitwirken.*

*Nicht schneller, sondern anders arbeiten, so lautet die Antwort auf die aktuellen Herausforderungen. Die INITIATIVE GESUNDHEITSWIRTSCHAFT setzt sich für dieses Ziel nachhaltig ein. Wir möchten mit den IGW-Thesen zur Pflegeentwicklung einen Beitrag dazu leisten, die Diskussion um die Zukunft der Pflege konstruktiv zu führen. Mangelnde Modernität kann nicht mehr, wie in der Vergangenheit häufig geschehen, durch mehr Personal ausgeglichen werden. Das ist auch ein zentrales Argument gegen eine Pflegepersonalregelung. Pflegeverantwortliche sollten, statt sich der Forderung nach Quotierung des Pflegepersonals anzuschließen, moderne Betriebsabläufe vorantreiben und Ängste vor einer Technisierung ablegen: Es geht nicht vorrangig darum, die Pflege zu technisieren, sondern Ärzte und Pflegenden von therapiefernen Tätigkeiten freizustellen, damit sie wieder mehr Zeit für die Patienten haben.*

*Es gehört Mut dazu, das »Jammerkartell« zu verlassen, aber es lohnt sich. Die IGW freut sich sehr, dass verantwortliche Pflegemanagerinnen und -manager engagiert an der Formulierung der Thesen mitgewirkt haben. Wir werden den Dialog mit der Pflege intensiv fortsetzen. Gute Pflege zu bezahlbaren Preisen ist angesichts der künftigen gesellschaftlichen Entwicklungen ein erstrebenswertes Ziel. Innovative Pflege kann mithelfen, die Wertschöpfung zu steigern und muss sich, wenn sie es aktiv tut, um Wertschätzung nicht sorgen.*

Professor Heinz Lohmann  
Vorsitzender der INITIATIVE GESUNDHEITSWIRTSCHAFT

## Wertschätzung durch Wertschöpfung: Innovative Pflege strukturiert Behandlungsprozesse im Interesse der Patienten

- 1** Die drei wesentlichen Treiber des Umbruchs bei den Gesundheitsanbietern sind der Kostendruck aufgrund der aufgehenden Schere zwischen steigender Nachfrage nach Gesundheitsleistungen und begrenzten Mitteln aus dem Sozialtransfer, die Patientensouveränität vor dem Hintergrund zunehmender Transparenz sowie die vermehrten Ansprüche nach »Work-Life-Balance« auch bei Pflegekräften.
- 2** Es geht künftig um die Verteilung knapper werdender Ressourcen und nicht darum, mehr Geld und mehr Personal zu verteilen. Erfolg werden nur diejenigen Anbieter haben, die mit den vorhandenen Rahmenbedingungen eine hervorragende Behandlung bezahlbar für alle realisieren und dabei auch noch attraktive Arbeitsplätze, insbesondere für Pflegende, anbieten.
- 3** Nur ein attraktiver Arbeitgeber ist in der Lage, den gesundheitswirtschaftlichen Herausforderungen der Zukunft begegnen zu können. Dies setzt eine zukunftsweisende Unternehmenskultur mit einer hervorragenden Infrastruktur und besten Arbeitsbedingungen voraus.
- 4** Bei der Bewertung der Behandlungs- und Versorgungsqualität wird die pflegerische Leistung von den Patienten als immer bedeutsamer wahrgenommen. Im Umkehrschluss erfordert dies für die Pflege eine konsequente Fokussierung auf die Bedürfnisse der Patienten und ihrer Angehörigen. Professionelle pflegerische Arbeit umfasst dabei ein breites Spektrum mit hoher Verantwortung. Dieses reicht von personenzentrierten fürsorglichen Aspekten über medizinisch-pflegerisch hochkomplexe Leistungen bis hin zu Aufgaben in Bezug auf die Verzahnung der Versorgungsbereiche und sektorenübergreifender Steuerung und Weiterbetreuung.
- 5** Da Patienten zunehmend auch zu Konsumenten werden, müssen die Krankenhäuser die Ziele Qualität und Produktivität gleichzeitig angehen. Die notwendigen Veränderungen machen, insbesondere wegen der bereits eingetretenen Belastung der beruflich Pflegenden, den Übergang vom »schneller arbeiten« zum »anders arbeiten« auf der Basis strukturierter Behandlungsprozesse und mittels digital unterstützter Workflows unerlässlich.
- 6** Deshalb ist für die Bewältigung der künftigen Aufgaben die konsequente Nutzung von Methoden und Technologien, wie sie in anderen Branchen längst Realität ist, unabdingbare Voraussetzung. Pflege ist bei der Entwicklung von neuen Technologien ein wichtiger Partner. Nur innovative Prozesse und Betriebsabläufe machen es künftig möglich, die gut ausgebildeten und qualifizierten Pflegekräfte auch tatsächlich bei der direkten Pflege und Versorgung der Patienten einzusetzen.
- 7** Der Schlüssel für ein wirksames Workflowmanagement liegt in strukturierten und patientenorientierten Behandlungsprozessen. Die besondere Verantwortung für die Gestaltung und Optimierung dieser Prozesse liegt, insbesondere wegen ihrer umfassenden Kompetenz und der besonderen Nähe zum Patienten und den Angehörigen, bei den beruflich Pflegenden.
- 8** Die steigenden Anforderungen an die beruflich Pflegenden fordern neue Konzepte in der Aus-, Fort- und Weiterbildung für die Berufsgruppe. Neben einer strukturierten vertikalen und horizontalen Personalentwicklung muss der Anteil der akademisch qualifizierten Pflegenden weiter steigen. Die unterschiedlichen Aufgaben und Kompetenzen innerhalb der Berufsgruppe erfordern eine stärkere Ausdifferenzierung der Qualifikationsebenen.
- 9** Im Rahmen der Akademisierung leistet Pflege einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Behandlungskonzepte für Pflege, Medizin und weiterer Disziplinen. Durch Pflege- und multiprofessionelle Forschung werden neue Erkenntnisse in klinischer und Grundlagenforschung generiert und für die Patienten wirksam in den Versorgungsalltag implementiert.
- 10** Engagierte und innovative Pflegekräfte übernehmen Verantwortung bei der Verbesserung der Qualität und Produktivität von Gesundheitsleistungen und erlangen durch die damit gewonnene gesellschaftliche und betriebliche Wertschöpfung Wertschätzung für sich persönlich und die Berufsgruppe.
- 11** Um diese Entwicklung weiter zu unterstützen, müssen kompetente Pflegemanager in strategische und unternehmerische Entscheidungen eingebunden werden. In den obersten Hierarchie-Ebenen vertreten sie hierbei keine Partikularinteressen, sondern übernehmen Verantwortung für den Unternehmenserfolg.

*Die Thesen wurden von einer Expertenrunde unter Leitung des Stellvertretenden IGW-Vorsitzenden Joachim Pröb, Mitglied des Vorstandes Direktor für Patienten- und Pflegemanagement des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf, mit den Mitgliedern Robert Jeske, Stellvertretender Pflegedirektor des Universitätsklinikums Bonn, Vera Lux, Mitglied des Vorstandes und Pflegedirektorin des Universitätsklinikums Köln, Christa Meyer, Vorstand für Krankenpflege und Patientenservice des Universitätsklinikums Schleswig-Holstein, und Rainer Schrüfer, Mitglied des Vorstandes und Pflegedirektor des Universitätsklinikums Erlangen, erarbeitet und am 9. Juni 2015 vom Vorstand der IGW beschlossen.*



## Flexibilisierung und Individualisierung im Wertschöpfungsprozess der Pflege

### Pflege im Akutkrankenhaus

Patienten und Angehörige kommen heute mit zu Recht steigenden Erwartungen in das Krankenhaus. Sie treffen auf ein innovatives und leistungsfähiges Gesundheitswesen, dessen Ergebnismöglichkeiten sich zwischen den immer komplexeren Versorgungsbedarfen der Patienten, den hochtechnisierten Versorgungsangeboten der Medizin und der Notwendigkeit von wirtschaftlich geprägten Entscheidungen aufspannt. Diese Trias stellt Herausforderungen an Gesundheitsunternehmen und die in ihnen tätigen Menschen.

Pflegende haben als größte Berufsgruppe die höchste Bindungszeit zu Patienten und Angehörigen und genießen bei diesen ein hohes Vertrauen. Sie sind die Visitenkarte eines Unternehmens. Aktuelle Studien unterstreichen zudem, dass eine bedarfsgerechte Personalausstattung und Qualifikation im Pflegedienst entscheidenden positiven Einfluss auf die Behandlungsergebnisse wie Mortalitäts- und Infektionsraten haben. Diese Faktoren steigern zudem die Innovationskraft eines Unternehmens und halten Pflegende im Beruf. Diese Potentiale gilt es im Sinne der Patienten und Unternehmen gezielt zu nutzen.

### Neue Möglichkeiten in der Personalentwicklung

Die Qualifikation der besten Pflegenden steigt: Etwa 350 dual qualifizierte Pflegenden kommen als Gesundheits- und Krankenpflegerinnen und zusätzlich Bachelor jährlich auf den Arbeitsmarkt. Hinzu kommen viele weiterqualifizierte erfahrene Pflegenden, die einen Bachelor- oder Masterabschluss erwerben. Dies erweitert die Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung, der interdisziplinären Zusammenarbeit wie auch der Strukturierung der Behandlungsprozesse.

Einige der akademisch qualifizierten Pflegenden suchen den Weg aus der direkten Krankenversorgung mit dem Schichtbetrieb hin zu einer zeitgerechten Work-Life-

Balance. Viele streben aber auch eine hochqualifizierte Fachkarriere in der direkten Patientenversorgung an.

Pflegende haben das Potential, Promotor in der Anwendung und Entwicklung moderner innovativer Behandlungsverfahren und Technologien zu sein. Die Nähe und Kontinuität zu Patienten und Angehörigen erschließt in Verbindung mit dem Wissens- und Methodenwuchs neue Möglichkeiten der Beratungs- und Schulungsleistung. Dies wird von Patienten und Angehörigen als hohe Versorgungsqualität empfunden und ist im Sinne der Patientenorientierung dringend gefordert.

Die unterschiedlichen Qualifikationsmöglichkeiten der Gesundheitsfachberufe erschließen auch Möglichkeiten der Flexibilisierung und Individualisierung von Dienstleistungsangeboten und Arbeitsplatzgestaltungen. Die Bedürfnisse und Erwartungen von Patienten und Angehörigen, die sich immer weiter individualisierenden Gesundheitsangebote des Gesundheitswesens wie auch der Fachkräftemangel und die demografischen Herausforderungen erfordern diese Bereitschaft von erfolgreichen, zukunftsorientierten Unternehmen.

### Produktivität und Qualität

Engagierte und innovative Pflegenden mit und ohne akademische Qualifikation übernehmen Verantwortung bei der Verbesserung der Qualität und Produktivität von Gesundheitsleistungen. Durch den gezielten Einsatz mit hoher pflegerischer Verantwortung im Versorgungsprozess erleben Patienten, Angehörige, Ärzte und Pflegenden eine gute Organisation, kommunikative Kompetenz und eine evidenzbasierte Pflege. Kompetenz und Gestaltungsspielraum sind Garanten für eine hohe Versorgungsqualität und beeinflussen das Berufsbild der Pflege. Diese sorgt für Wertschätzung durch Wertschöpfung.

Robert Jeske, MBA, Dipl.-Pflegerwirt (FH), Stellvertretender Vorstand für Pflege und Patientenservice, Pflegebereichsleiter Klinikum Nord



## Pflege im Krankenhaus – der Patient und Prozess im Mittelpunkt

Das Handelsblatt brachte es im Februar auf den Punkt: »Krankenschwestern prägen das Image eines Krankenhauses am größten«. Zitiert wurde eine Untersuchung von über 10.000 Einträgen im Bewertungsportal »klinikbewertungen.de«. Und auch in den alljährlichen Rankings der am meisten geschätzten Berufe landen die beruflich Pflegenden regelhaft auf den vordersten Plätzen. Das Eigenbild der Pflegekräfte weicht hiervon sehr häufig ab. Vor allem die negativen Aspekte wie Pflegenotstand, Überlastung und fehlende Wertschätzung prägen hier insbesondere die berufspolitische Debatte. Dabei hat der Pflegedienst im Krankenhaus, aber auch in den anderen Versorgungsbereichen, allen Grund, selbstbewusst und gestärkt in die Zukunft zu schauen.

Die pflegerische Leistung der Krankenhausbehandlung steht für die Patienten sehr stark im Vordergrund. Hierbei geht es neben den weichen Faktoren wie Zuwendung, Sicherheit und Empathie auch um klar strukturierte Prozesse, Information und die Gestaltung professioneller Behandlungs- und auch Serviceangebote. Zukünftig muss sich die Krankenhausbehandlung viel stärker auf die Bedürfnisse der Patienten und auch der Angehörigen fokussieren. Für die Pflegebereiche liegt hier auch eine große Chance, weil sich das Selbstverständnis der Pflegeberufe sehr stark über eine konsequente Patientenorientierung sozialisiert hat.

Die Veränderungen der Rahmenbedingungen, knappe finanzielle Ressourcen und vor allem die Konkurrenz um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen den Druck auf Veränderungsprozesse. Das spürt man auch bei der zunehmenden Dynamik der bundesweiten Debatte um zu knappe Personalausstattungen. Die Träger der Krankenhäuser müssen schon sehr aufhorchen, wenn die Gewerkschaft Verdi mit den Beschäftigten der Charité aktuell nicht nur für mehr Geld, sondern erstmalig auch für mehr Personal streikt.

Für die Krankenhäuser reicht es nicht mehr, einfach zu sparen oder schneller zu arbeiten, sondern sie müssen tradierte und fundamentierte Strukturen aufbrechen. Ein wesentlicher Aspekt ist hierbei die vielbeschworene berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit. Wir sind noch weit entfernt von multiprofessionellen Teams, die tatsächlich den Patienten-Workflow und die Patientenzufriedenheit ins Zentrum ihrer Arbeit rücken. Notwendig sind der Abbau von Hierarchien, eine sinnvolle Aufgabenteilung und die kompetente Steuerung dieser Prozesse. Es liegt auf der Hand, dass aufgrund der besonderen Nähe zum Patienten, quasi rund um die Uhr, die Pflegenden diese Aufgabe übernehmen müssen. Bestärkend kommt hinzu, dass in den Ausbildungs- und Weiterbildungsprogrammen schon seit Jahren diese Steuerungskompetenzen der Pflegekräfte stark gefördert wurden. Sie können es einfach, wenn man ihnen die Spielräume hierfür gibt.

Die ärztliche und die pflegerische Versorgung der Patienten sind das Kerngeschäft der Kliniken. Betriebswirtschaftlich gesprochen erscheint es widersinnig, eine der wichtigsten Gruppe, die am Produktionsprozess und an der Wertschöpfung so maßgeblich beteiligt ist, das Mitwirken an der Unternehmensspitze zu verweigern. Gut ausgebildete Pflege-Manager in den verschiedenen Hierarchieebenen sorgen schon heute dafür, dass viele Kliniken überhaupt erfolgreich arbeiten können. Nur ist sehr häufig eine Augenhöhe bei strategischen und unternehmerischen Entscheidungen nicht gewünscht. Um das zu ändern, brauchen wir selbstverständlich Pflege-Manager, die nicht nur klagen und die Partikularinteressen ihrer Berufsgruppe vertreten. Wir brauchen Persönlichkeiten, die ihre verschiedenen Rollen akzeptieren und als Herausforderung für die persönliche Arbeit verstehen.

Joachim Pröb, Direktor für Patienten- und Pflegemanagement,  
Mitglied des Vorstands Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf