

Lebensphasengerechtes Arbeiten im Pflegedienst am Städtischen Klinikum Karlsruhe gGmbH (LAP®SKK) Deutscher Krankenhaustag Düsseldorf Pflegeforum 17.11.2011



- *Demographieorientierte Pflegepersonalentwicklung*
- *Entwicklung beruflicher Perspektiven von 17 – 67 Jahren*
- *Analysen/Befragungen/Meinungen*
- *Konzeptionelle Vorstellungen und praktische Werkzeuge*

Josef Hug, Pflegedirektor /Prokurist

➤ 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.

- Die Zahl der Mitarbeiter, 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

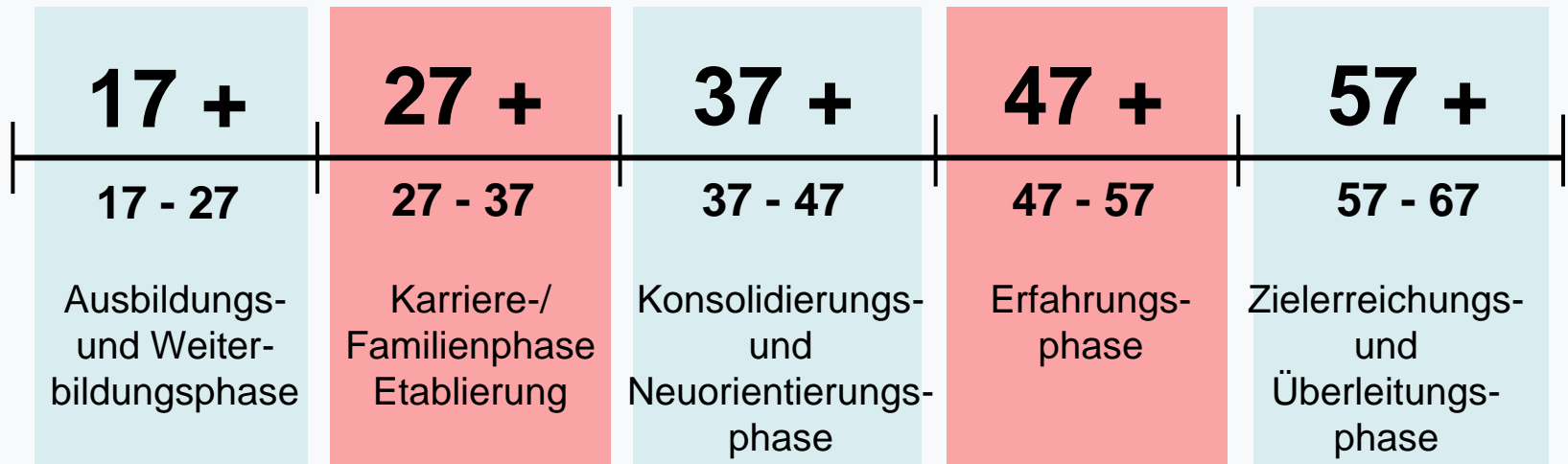
Demographieorientierte Personalentwicklung

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

LAP®SKK

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

Die sich am Alter orientierenden „beruflichen Lebensphasen“



LAP®SKK Analysen

Analyseverfahren zur Projektentwicklung:

- Workshops mit je 10 MitarbeiterInnen aus allen Arbeitsbereichen des Klinikums
 - 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 Fachhochschule Esslingen (Bachelor Thesis)
 - Medienpartner Thieme Verlag Stuttgart

LAP®SKK Analysen

- Gespräch mit internen Kooperationspartnern
 - Leitung der Personalabteilung
 - Betriebsrat
 - Gleichstellungsbeauftragte
 - Schwerbehindertenvertretung
 - Arbeitssicherheit
 - Ärztlicher Dienst
 - Bildungs- und Beratungszentrum

- Workshop Leitungsebene Klinikum/GF und Klinik Konferenz

- Auswertung biographischer und empirischer Untersuchungen und Erfahrungen (Projektentwickler)

LAP®SKK Analysen

➤ **Mitarbeiterbefragung**

- Befragungsinstrument „Copsoq“
- Partner Unfallkasse BW und IAS (Freiburger Institut für Arbeits- und Sozialhygiene)
- Zeitraum 5 Wochen im 4. Quartal 2010
- Online mit direkter Rückmeldung
- Beteiligung 57%
- Schwerpunkt: Arbeits- und Belastungsfaktoren
- 25% individuelle (zusätzlich schriftliche) Rückmeldungen!!

LAP®SKK Analysen

➤ **Positive Ergebnisse**

- Vorhersehbarkeit der Arbeit
- Führungsqualität
- Soziale Unterstützung, Feedback, Gemeinschaftsgefühl
- Arbeitsplatzsicherheit

➤ **Belastungsfaktoren**

- Qualitative Anforderungen
- Anforderung Emotionen zu verbergen
- Work-Privacy-Konflikt
- Rollenkonflikt, Rollenklarheit
- Innere berufliche Krise < 5%

LAP®SKK

Analysen

- **Allgemeine Ergebnisse aus individuellem Feedback:**
 - Deutliche Unterschiede Bereiche (OP – Intensiv – Psychiatrie)
 - Deutliche Unterschiede Altersgruppen
 - Interessante Übereinstimmung 17+/57+
 - „Mehr Personal“ häufigster Wunsch
 - Supervision, Team-Time-out, Gesprächsbedarf
 - Führungsqualität +++
 - Stationsorganisation verbessern
 - Pool-Lösung?
 - Information über Personalentwicklung?
 - 1% Frustabbau/nicht akzeptierbare Rückmeldungen

LAP®SKK

Projektziel

Das Konzept „Lebensphasengerechtes Arbeiten im Pflegedienst am Städtischen Klinikum Karlsruhe gGmbH“

orientiert sich

- **an den genannten Lebensphasen**, 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

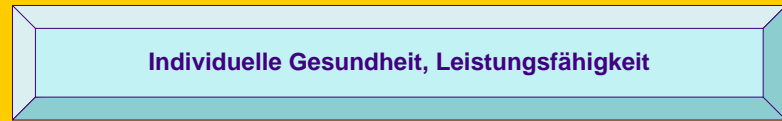
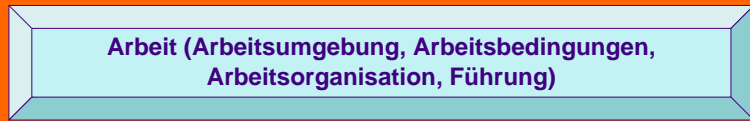
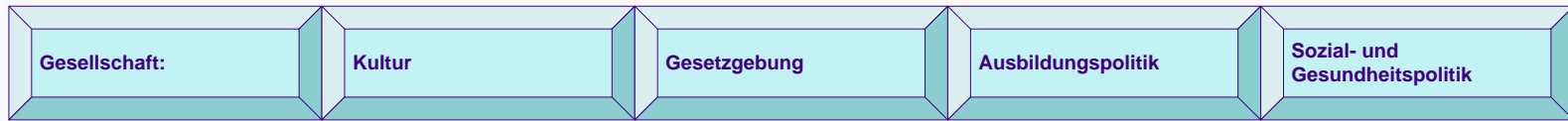
berufliche, private und pers. Interessen konstruktiv zu verbinden

näher zu kommen.

LAP®SKK

Das Konzept bezieht sich in Teilen auf die Begriffsdefinition 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.

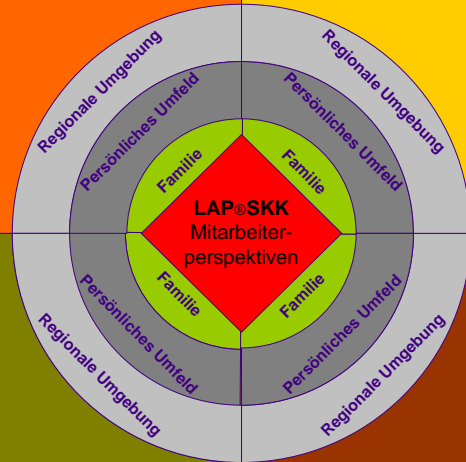


1. Arbeitszeitregelungen
Marc Schneider
 Friederike Fellmann + mittlere Führungsebene
 Christine Mandler + N.N. BR

5. Betriebliches Gesundheitsmanagement/Prävention
Agnes Mußler
 Michael Laag + mittlere Führungsebene
 Georg Antal + N.N. BR

2. Statistiken / Literatur Veröffentlichungen
Friederike Fellmann
 Ursula Mildenerger + mittlere Führungsebene
 Sylke Jäckle + N.N. BR

6. Individualberatung mit persönlicher Zielsetzung
Tobias Herrbrich
 Agnes Mußler + mittlere Führungsebene
 Iris Süß + N.N. BR

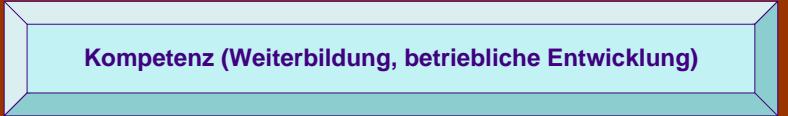
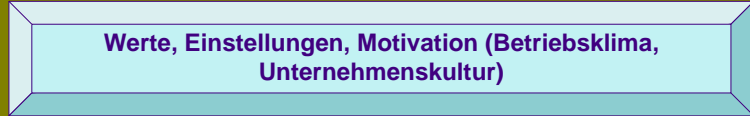


3. Teamentwicklung und Arbeitsklima
Sandra Lehnert
 Daniel Bauer + mittlere Führungsebene
 Georg Antal + N.N. BR

7. Qualifikationsmaßnahmen
Daniel Bauer
 Friedbert Mager + mittlere Führungsebene
 Gabriele Kammerer + N.N. BR

4. Partner-/Patenschaften
Ursula Mildenerger
 Sandra Lehnert + mittlere Führungsebene
 Birgit Mangold + N.N. BR

8. Berufliche Biographien
Michael Laag
 Thomas Stöcker + mittlere Führungsebene
 Gabriele Kammerer + N.N. BR



LAP®SKK

Projektorganisation

- Projektleitung
- Projektbeteiligte
 - Pdl'en
 - SL'en usw.
- Projektmanagement
 - Zielvereinbarungsgespräche
 - Evaluation der Aufgaben
 - Präsentation der Ergebnisse
- Arbeitsgruppen
- Abstimmungen
- Protokolle, Dokumentation
- Veröffentlichungen, Information, Kommunikation



Themenschwerpunkte: 1. Arbeitszeitregelungen

Ist-Situation:

- Abbildung und Information bestehender Arbeitszeitregelungen (derzeit 34 + 18)
- Projektion der derzeitlichen Kernarbeitszeitplätze
- Ausgewogene Verteilung der Schichtdienstbelastung
 - unter besonderer Berücksichtigung des Nachtdienstes und
 - der Schichtmodelle im SKK

Mittelfristige Ziele (1-3 Jahre):

- Gerechte Verteilung der Schichtdienstbelastung (inkl. Nachtdienste, Weiterentwicklung der Kerndienstleistungsplätze)
- Überprüfung des 24-Stunden-Rhythmus (Dienstbeginn, -ende, Übergabe, Schichtlänge, Nachtdienstlänge)
- Reduzierung der Überlappungszeiten
- Weiterentwicklung der Dienstplanverlässlichkeit

Langfristige Ziele (3-5 Jahre):

- Arbeitszeitkonto (Kontierung von Zeiten und Schichten)
- Definition der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privat (Work-/Life-balance)
- Tarifvertragliche Regeln sind Voraussetzungen für Veränderungen wie z.B. Alternative Schichtmodelle, Vergütungsregelungen, Faktorisierung von Arbeitszeit
- Führung auf Zeit
- Entwicklung von Ausstiegsmodellen/Übergangsmoellen
- Berücksichtigung biologischer Faktoren in tarifvertraglichen Regelungen

Themenschwerpunkte: 2. Statistiken

Ist -Situation

- › Durchschnittsalter aller Pflegekräfte inklusive des Funktionsdienstes (Erfassung zum 01.07. eines jeden Jahres) zu 2011 = 41,7 Jahre

Mittelfristige Ziele (1-3 Jahre)

- › Ausfallquote je Altersgruppe (bis 10 Tage, 11 – 29 Tage, >30 Tage)
- › Teilzeitquote je Altersgruppe (< 50 %, <80 % Arbeitszeit), Teilzeitquote gesamt
- › Altersverteilung in den LAP-Altersgruppen
- › Bundesweite und regionale Vergleiche
- › Jährliche Überprüfung der Kennziffern bezüglich Projektrelevanz

Langfristige Ziele (3 – 5 Jahre)

- › Statistischer Benchmark über alle sozialen Berufe in der Bundesrepublik, speziell Ärzte und Pflegeberufe
- › Altersverteilung innerhalb der Berufsgruppen
- › Verteilungstendenzen in den Pflegeberufen (Bezogen auf amb. Dienst, Pflegeheim, Krankenhaus) - Zahlen DKI, Statistisches Bundesamt

Themenschwerpunkte: 2. Literatur/Veröffentlichungen

Ist-Situation:

- › Veröffentlichungen (Pflegerzeitschriften/Präsentationen/Sammlung von Info-Material), Aufbereitung der Informationen adressatengerecht
- › Copsoq-Befragung SKK 2010, allgemeine Ergebnisse und Erkenntnisse
- › SKK intern: Leitbilder (Unternehmens-/Pflegerleitbild), Führungsgrundsätze, Personal-/Teamentwicklungskonzepte, Coaching-/Beratungsangebote
- › **Certified Nursing Education** (Thieme): (Aufgaben von Stationsleitungen, Handbuch/Kompetenz einer Führungskraft, Team und Konflikte, etc.)

Mittelfristige Ziele (1-3 Jahre):

- › Kriteriengestützte Recherchen, Zusammenfassung und Archivierung von Internetinformationen und Printmedien
- › Jährliche Bearbeitung der Anforderungen aus den Arbeitsgruppen
- › Intranetpräsentation des Konzeptes

Langfristige Ziele (3-5 Jahre):

- › Literaturzugriff und Anwenderportal für die Mitarbeiter
- › Internetpräsentation des Konzepts auf der Homepage des SKK

Themenschwerpunkte: 3. Teamentwicklung und Arbeitsklima

Ist-Situation:

Definition Teamentwicklung/Arbeitsklima im SKK

- › Darstellung und Übersetzung der Inhalte (Weiterbildung „Leiten einer Station/Funktion“, Führungskräfteentwicklung, Leitbilder, Führungsgrundsätze, etc.)

Mittelfristige Ziele

- › Entwicklung zentraler Aussagen bzgl. fairer Arbeitszeitplanung, Dienst- und Urlaubsplanung, Nachtdienstverteilung, Fort- und Weiterbildungs-Planung unter aktiver Einbeziehung der Mitarbeiter
- › Differenzierung von Beratung, Coaching, Supervision, Team-Time-out, Schicht-Aus
- › Entwicklung von 6-8 Teamregeln mit (berufsgruppen-) übergreifenden Kriterien (zunächst innerhalb des Pflegedienstes)

Langfristige Ziele

- › Optimierung der lebensphasengerechten Teamentwicklung
- › Regeln für altersgemischte Teams unter Berücksichtigung von Qualifikations-Skillmix, Grade-Mix etc.
- › Erfahrungstransfer und Erfahrungsdokumentation (Wissen bleibt im Unternehmen)

Themenschwerpunkte: 4. Partner-/Partnerschaften

Ist-Situation:

Möglich sind bereits jetzt

- Hospitationen/Rotationen/strukturierte und geplante Versetzungen, Weiterqualifikationen
- Gezielte Planung von Versetzungs- und Veränderungswünschen

Mittelfristige Ziele (1-3 Jahre):

- › Leitsätze und Prozessablaufbeschreibung zum Thema
- › Partnerstationen der 104 Organisationseinheiten, z.B. 52 Partnerschaften (oder einzelne Dreiecksbeziehungen) → Stationen und Bereiche in 2 Kategorien einteilen: hohe und höhere Anforderungen/Belastungen
- › Rotation als Normalität/Anspruch auf Wechsel/tarifkonforme Bewertung

Langfristige Ziele (3-5 Jahre):

- › Erfahrungen erfassen und auswerten → Weiterentwicklung dieser Ideen und Gedanken

Themenschwerpunkte: 5. Betriebliches Gesundheitsmanagement, Prävention

Ist-Situation (Angaben siehe auch Konzept GB2):

- 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
- Fort- und Weiterbildungsangebote des BBz bzgl. LAP
- Beratungs- und Hilfsangebote des internen Beratungsdienstes der Stadt Karlsruhe
- Betriebliche Kooperation mit der Betriebskrankenkasse und weiteren Kostenträgern
- Meldung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten, Analyse, Prävention, Konzeptionelle Verarbeitung
- Kulturelle Angebote

Themenschwerpunkte: 5. Betriebliches Gesundheitsmanagement, Prävention

Mittelfristige Ziele (1-3 Jahre):

- Checkliste für gesundheitsgeschädigte MitarbeiterInnen in Bezug auf das individuelle Hilfeangebot (was muss ich wann, wie und wo tun)
- Verfahrensablauf für die Vorstellung beim ÄD
- Strukturierte Arbeitsplatzbegehungen = Verfahrensablauf bzgl. Arbeitsphysiologie und Prävention
- Gesundheits- und Krankenkassen als Kooperationspartner (analog Schwenninger BKK)
- Übersicht erstellen (über die PD hinaus), welche Krankenkasse welche Präventionsmaßnahmen anbietet, aktive Intranetinformatioin.
- Zusammenarbeit zwischen Unfallkasse BaWü, Arbeitssicherheit und Ärztlichem Dienst bezüglich der Arbeitsplatzanalyse „Rückenschonendes Arbeiten in den Stationen“

Langfristige Ziele (3-5 Jahre):

- Physiotherapeuten beobachten und beraten Mitarbeiter der Pflege z.B. beim Mobilisieren der Patienten bzgl. Kinästhetik, Bewegungskompetenz und „Ergonomisches Patientenhandling“
- Allgemeine Präventionsangebote/Ernährungsberatung/ Angebote für übergewichtige MA
- Allgemeine Gesundheitsangebote

Themenschwerpunkte: 6. Individualberatung mit persönlicher Zielsetzung

Ist-Situation

- › Vermittlung des schon bestehenden individuellen Beratungsangebotes für die MitarbeiterInnen des Pflegedienstes
- › Als Ansprechpartner stehen schon jetzt in folgender Reihenfolge zur Verfügung: Zuständige Pflegedienstleitung, Pflegedirektion, Personalabteilung GB 2, Betriebsrat, Ärztlicher Dienst

Mittelfristige Ziele (1-3 Jahre)

- › Bei Erreichen der Altersgruppe 47+ sowie 57+ erhalten zukünftig alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Pflegedienstes von der Pflegedirektion einen Brief, in welchem sie auf LAP bzw. damit verbundene Beratungsleistungen hingewiesen werden

Langfristige Ziele (3-5 Jahre)

- › Nach drei Jahren erfolgt eine Evaluation bezüglich der Annahme dieser Art des Beratungsangebots → ggf. erfolgen Anpassungen.

Themenschwerpunkte: 7. Qualifikationsmaßnahmen

Ist-Situation:

- › Ausbildungsplanung (310 Ausbildungsplätze, div. Pflegeausbildungen, OTA, Hebammen, usw.) schon 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
- › Individuelle Förderung auf bestimmte Positionen!

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 (Pflegerwiki)

Themenschwerpunkte: 8. Berufliche Biographien

Ist-Situation → Mittelfristige Ziele (1-3 Jahre):

- Erstellung von Biographien, die sich an Berufserfahrung und/oder Lebensalter orientieren:
 - z.B. Mitarbeiter in der Lebensphase 47+, 57+
 - > 25 Jahre im Pflegedienst (unabhängig, wo diese bisher sonst beschäftigt waren)
 - auch Mitarbeiter, die betriebsintern in andere Bereiche gewechselt haben (IT, MC, etc.)
 - insgesamt prägnante Biographien
 - Alle Mitarbeiter ab 40 Jahre Berufs- und Lebenserfahrung werden persönlich angesprochen.

Langfristige Ziele (3-5 Jahre)

- Nach drei Jahren erfolgt eine Evaluation bezüglich der Annahme dieser Art des Beratungsangebots → ggf. erfolgen Anpassungen.

LAP®SKK

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 Veränderungsnotwendigkeit herangezogen werden.

LAP®SKK

Fazit und Ausblick

- Das Projekt LAP versteht sich als lernendes Projekt, das Antworten auf die Fragen gibt, die in den kommenden 10 bis 20 Jahren an uns gestellt werden

LAP®SKK

Fazit und Ausblick

- › Interesse an dieser Entwicklung?
- › BMG Homepage

LAP®SKK

Fazit und Ausblick

- ▶ Ich danke für ihre Aufmerksamkeit und wünsche mir eine angeregte und fördernde Diskussion zu diesem Thema