

Pflegemanagement im Wandel

Anforderungsprofil der Stationsleitung der
Zukunft

Düsseldorf, 17. November 2005

Johanna Knüppel



DBfK

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe

Johanna Knüppel

DBfK Bundesverband e.V., Berlin

- ❖ Gesundheits- und Krankenschwester seit 1980, Stationsleitung, Praxisanleiterin, IPB
- ❖ Zuletzt 18 J. tätig in der Med. Hochschule Hannover, davon 9 J. interdisziplinäre Intensivstation für KMT/SZT (20 Betten)
- ❖ 1997/98 Studium „Management für Gesundheitsberufe“ FH Hannover
- ❖ Seit 2002 Referentin des DBfK Bundesverbands, Schwerpunkt „Pflege im Krankenhaus“
- ❖ Koordinatorin der ZAG SL/WBL

Gliederung

- ❖ Projekt „Kompetenzprofil zukünftiger Stationsleitungen“ der Zentralen Arbeits Gruppe ZAG SL/WBL des DBfK (2003 und 2004)
- ❖ Was bedeutet Kompetenz?
- ❖ Künftige Rahmenbedingungen
- ❖ Ausblick und Thesen
- ❖ Fragen zur Diskussion

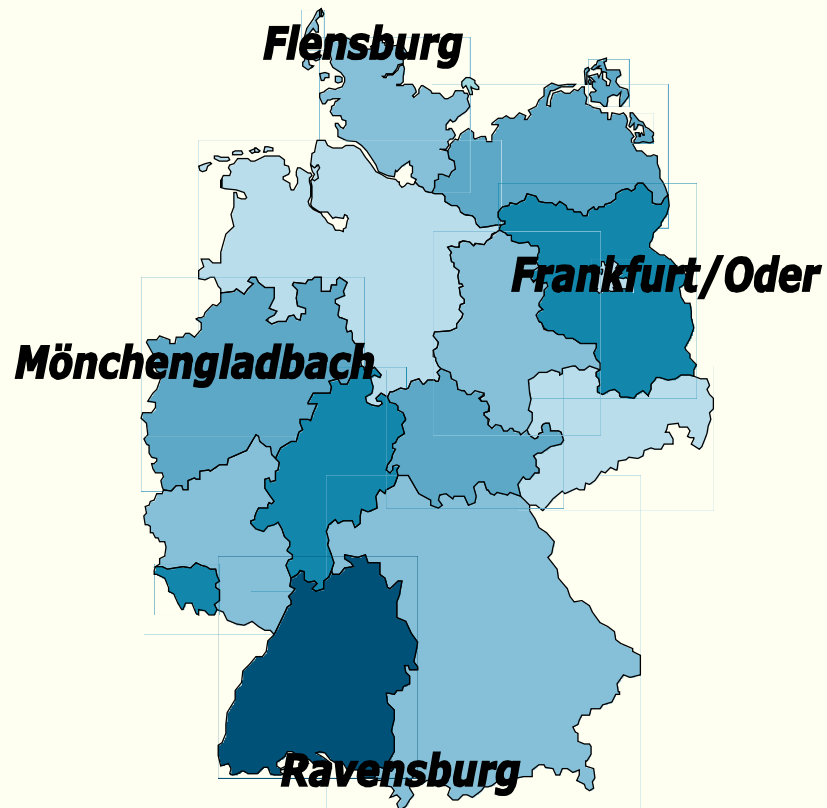
Ziele und Aufgaben der Fachgruppen im DBfK:

- ❖ Fachbezogene Arbeit i. S. von Experten
- ❖ Erfassen von Entwicklungen und Strömungen in ihren Bereichen = Bindeglied zw. Basis und den Verbandsgremien
- ❖ Verbreiten von Informationen, Stellungnahmen und Entwicklungen im polit. Bereich i.S. von Multiplikation
- ❖ Publizieren von Arbeitsergebnissen
- ❖ Fördern von berufl. Austausch regional bis international
- ❖ Schaffen von Diskussionsforen
- ❖ Formulieren von berufspolit. Aufträgen an Funktions- und Mandatsträger des Verbands
- ❖ Bearbeitung von Aufgaben im Auftrag des Bundesvorstands

Zentrale Arbeitsgruppe ZAG SL/WBL

- ❖ Gegründet November 2002
- ❖ Zur Zeit 12 Mitglieder
- ❖ Öffentlichkeitsarbeit: z.B.
www.dbfk.de/zag/slwbl/index.htm , Mitarbeit bei Forum SL, Ansprechpartner am Informationsstand bei Veranstaltungen und Messen, Artikel in der Fachpresse
- ❖ 1. Projekt: „Zukünftiges Kompetenzprofil von Stationsleitungen“
- ❖ 2. Projekt: „Sagen Sie, was Sache ist“: Broschüre zum Informationsmanagement im Berufsalltag (erschienen 09/2005)

1. Teilprojekt: Befragung von PflegedirektorInnen September 2003



- ❖ Zielgruppe: oberste Hierarchieebene der Pflege in Krankenhäusern
- ❖ Repräsentative Streuung nach Größe und Trägern
- ❖ Gesamtzahl: **147** Befragte
- ❖ Rücklauf: **71 = 48,3 %**
- ❖ anonymisiert

Fragebogen: Wie sehen Sie das Aufgabenprofil der Stationsleitung SL im Lauf der nächsten 5 Jahre?

5 Kategorien/Kriterien:

- ❖ Patient/Klient
- ❖ Stationsmanagement
- ❖ Personalmanagement
- ❖ Budget
- ❖ Organisationsentwicklung



DBfK

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe

Angaben zur Einrichtung

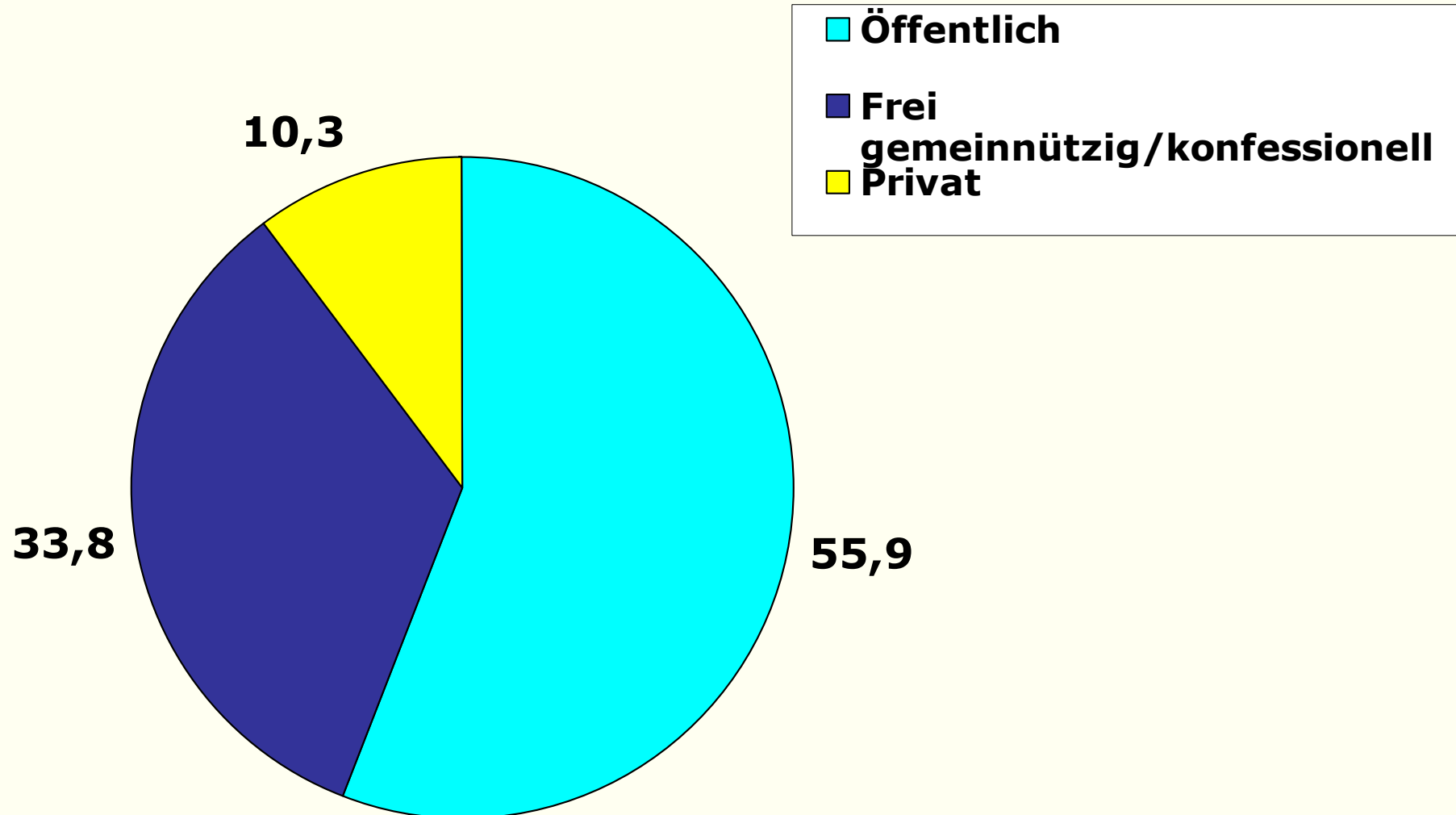
- ❖ Sind Sie Mitglied der Krankenhausbetriebsleitung?
- ❖ Bettenzahl: bis 200/201 – 800/mehr als 800
- ❖ Anzahl der Stationen
- ❖ Anzahl der Hierarchie-Ebenen in der Pflege
- ❖ Trägerschaft: öffentlich – Gemeinnützig/konfessionell – privat

- ❖ Raum für Bemerkungen

Ergebnisse

- ❖ Mitglied der KH-Betriebsleitung:
Ja = 89,9 % Nein = 10,1 %
- ❖ Bettenzahl:
bis 200: 20 %
bis 800: 57,1 %
> 800: 22,9 %
- ❖ Anzahl der Stationen: 6 – 120
- ❖ Anzahl Hierarchie-Ebenen:
vier: 9%
drei: 35%
zwei: 56%

Trägerschaft



DBfK

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe

***2. Teilprojekt: Befragung der
Mitarbeiter April 2004:
Wofür sollen ihrer Ansicht nach
Stationsleitungen in 5 – 10 Jahren
zuständig sein?***

- ❖ Befragung gestreut über Kollegen, Bekannte, Mitarbeiter ...
- ❖ Multiplikation war ausdrücklich gewünscht
- ❖ Streuung daher nicht repräsentativ
- ❖ Rücklauf: 93 Antworten, geschätzte Zahl der Befragten:
ca. 200

Profil der Befragten

Gender		
	Weiblich	83,7 %
	Männlich	16,3 %
Qualifikation		
	KS/KP KiKS/KP	58,9 %
	KS/KP KiKS/KP mit Weiterbildung	29,5 %
	AP	--
	KPH	2,1 %
	APH	2,1 %
	Sonstige	7,4 %
Arbeitszeit		
	Vollzeit	82,6 %
	Teilzeit	17,4 %
Berufsjahre ohne Ausbildung		
	0-4 Jahre	10,9 %
	5-8 Jahre	13,0 %
	9-12 Jahre	12,0 %
	13-16 Jahre	18,5 %
	ab 17 Jahre	45,6 %
Betriebszugehörigkeit		
	0-4 Jahre	23,6 %
	5-8 Jahre	22,5 %
	9-12 Jahre	20,2 %
	13-16 Jahre	12,4 %
	ab 17 Jahre	21,3 %

Kategorie 1 - Zukünftiger Anteil der SL im Bereich 'Patient/Klient'

	Selbständig		Mitwirkend		Nicht beteiligt	
	PDL	MA	PDL	MA	PDL	MA
Beteiligung an der direkten Pflege	--	0%	81,3%	71,7%	18,7%	28,3%
Patienten-/Angehörigenanleitung/-beratung	51,5%	18,1%	41,2%	72,3%	7,3%	9,6%
Pflegebedarfsermittlung	44,9%	28,7%	46,4%	64,9%	8,7%	6,4%
Pflegestandards/Pflegetechniken	39,7%	24,5%	58,8%	70,2%	1,5%	5,3%
Internes Case-Management	23,8%	29,0%	69,8%	64,5%	6,4%	6,5%

Kategorie 2 - Zukünftiger Anteil der SL im Bereich 'Stationsmanagement'

	Selbständig		Mitwirkend		Nicht beteiligt	
	PDL	MA	PDL	MA	PDL	MA
Steuerung der Bettenbelegung	43,7%	40,4%	52,1%	55,4%	4,2%	4,2%
Personalbedarfsermittlung	7,8%	45,2%	79,7%	51,6%	12,5%	3,2%
Verantwortung gesamtpfleger. Leistung	73,9%	53,3%	26,1%	41,1%	0%	5,6%
Qualitätsmanagement Station	59,2%	51,1%	40,8%	47,8%	0%	1,1%

Kategorie 3 - Zukünftiger Anteil der SL im Bereich 'Personalmanagement'

	Selbständig		Mitwirkend		Nicht beteiligt	
	PDL	MA	PDL	MA	PDL	MA
Personalgewinnung	1,5%	24,5%	74,6%	70,2%	23,9%	5,3%
Personalentwicklung	14,3%	40,7%	82,9%	58,2%	2,8%	1,1%
Personaleinsatzplanung	80,0%	70,5%	18,6%	29,5%	1,4%	0%
Personalführung	71,4%	72,6%	28,6%	26,3%	0%	1,1%
Arbeitsvertragsgestaltung	1,5%	12,6%	28,4%	69,5%	70,1%	15,8%



DBfK

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe

Kategorie 4 - Zukünftiger Anteil der SL im Bereich 'Budget der Station'

	Selbständig		Mitwirkend		Nicht beteiligt	
	PDL	MA	PDL	MA	PDL	MA
Budgetverteilung	0%	22,6%	53,7%	71,0%	46,3%	6,4%
Budgetsteuerung	16,4%	24,7%	65,7%	68,8%	17,9%	6,5%
Budgetverantwortung und -haftung	14,7%	31,9%	58,8%	58,5%	26,5%	9,6%

Kategorie 5 - Zukünftiger Anteil der SL im Bereich 'Organisationsentwicklung'

	Selbständig		Mitwirkend		Nicht beteiligt	
	PDL	MA	PDL	MA	PDL	MA
Prozessoptimierung/Reorganisation	26,9%	4,2%	73,1%	94,7%	0%	1,1%
QM Gesamteinrichtung	8,8%	3,1%	89,7%	93,8%	1,5%	3,1%
Strategieentscheidungen/Vision	5,9%	5,3%	85,3%	89,4%	8,8%	5,3%



DBfK

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe

Künftige Aufgabenschwerpunkte:

Aus Sicht der PDL:

- ❖ Verantwortung f.gesamtpfleg. Leitung
- ❖ Prozessoptimierung/ Reorganisation des Unternehmens

Aus Sicht der Mitarbeiter:

- ❖ Personalbedarfsermittlung
- ❖ Personalgewinnung
- ❖ Personalentwicklung
- ❖ Vertragsgestaltung
- ❖ Budgetverteilung
- ❖ Budgetverantwortung- und Haftung

Beide:

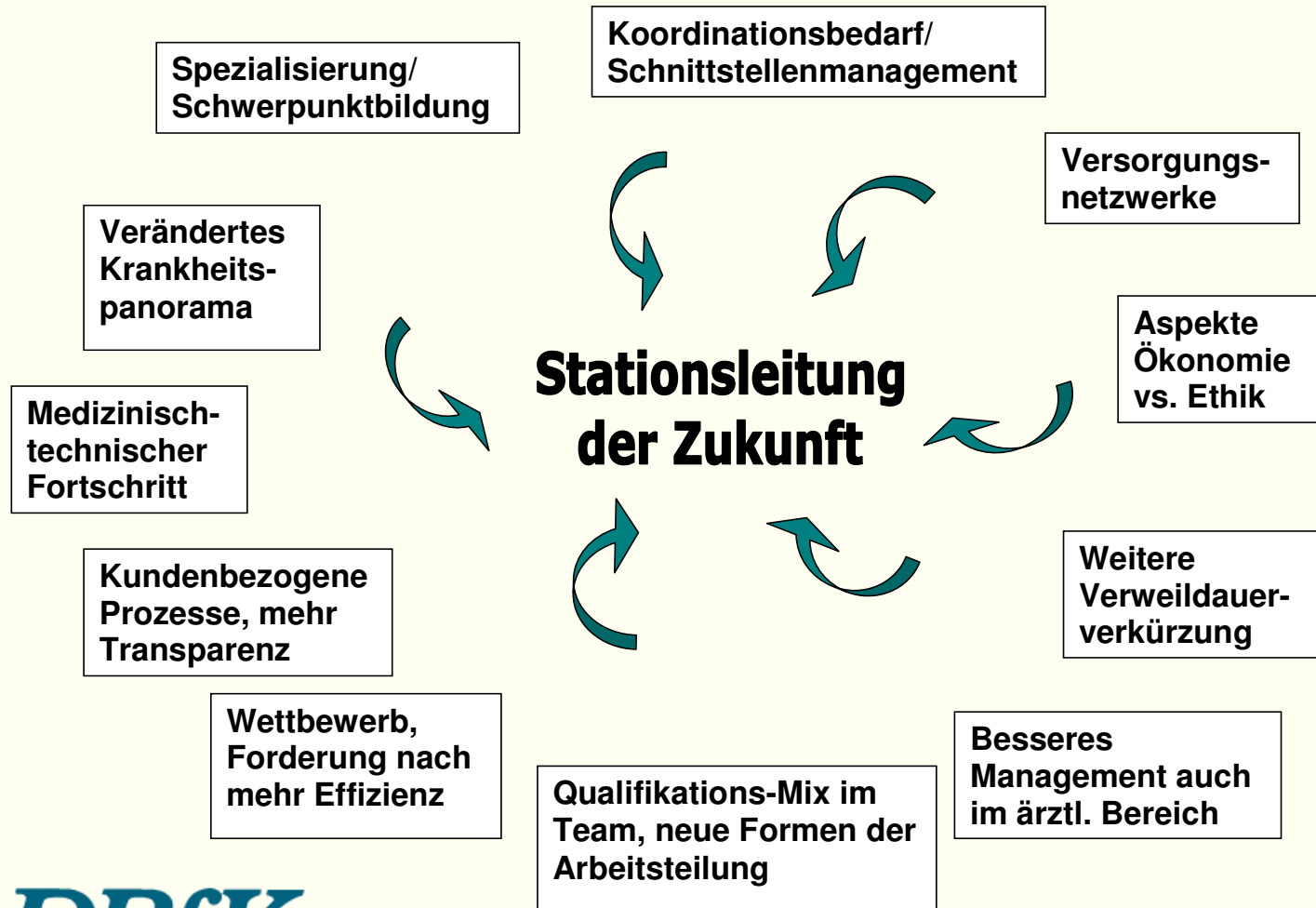
Weiterhin maßgeb. Beteiligung im Bereich Pflege und Beratung
Qualitätsmanagement der Station
Belegungssteuerung
Personaleinsatzplanung
Personalführung
Budgetsteuerung

Was meinen wir, wenn wir von „Anforderungen“ bzw. „Kompetenz“ sprechen?

Kompetenz (lat.) =

- ❖ Zuständigkeit, Befugnis (übertragen bzw. übernommen)
- ❖ Kenntnis, Können, Wissen, Sachkenntnis, Sachverstand, Know-How
- ❖ Befähigung, Fähigkeit, Eignung, Tauglichkeit

Künftige Rahmenbedingungen



DBfK

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe

Ausblick und Thesen :

- ❖ PDL`s und Stationsleitungen treten in einigen Aufgabefeldern künftig in Konkurrenz zueinander.
- ❖ PflegedirektorInnen müssen sich gegenüber Kollegen in der Betriebsleitung neu positionieren und profilieren.
- ❖ Festhalten an alten Strukturen ist kontraproduktiv.
- ❖ Stationsleitungen erfahren einen Vertrauensgewinn durch ihre Mitarbeiter.
- ❖ Stationsleitungen sind künftig nicht die Experten für den Bereich direkte Pflege.
- ❖ Stationsleitungen werden vom Informationsempfänger und -umsetzer zum Prozess(mit)gestalter im Unternehmen Krankenhaus.

Das Anforderungsprofil der Stationsleitung der Zukunft ist jeweils auf der Basis der künftigen Struktur des Unternehmens zu gestalten. In jedem Fall muss der Schwerpunkt stärker als bisher auf den Managementaufgaben liegen.



DBfK

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe

Dabei ist vorab u.a. zu klären:

- ❖ Wie sind künftig die Hierarchie-Ebenen innerhalb und außerhalb der Berufsgruppe geregelt?
- ❖ Ist es möglich und sinnvoll, Management und pflegefachliche Leitung in einer Person zu vereinen? Wie kann ein möglicherweise strukturelles Qualitätsproblem verhindert werden?
- ❖ Wie kann bei großen Mitarbeiterzahlen in den Teams Personalführung gesichert werden? Wer leitet die Mitarbeiter an, wer führt die direkte fachliche Aufsicht? Wie viel Führung brauchen Mitarbeiter?
- ❖ Sollen Stellvertreter benannt werden? Werden ihnen außer der Stellvertretung eigene Zuständigkeiten übertragen?
- ❖ Woher rekrutieren sich die zukünftigen Leitungspersonen?
- ❖ Welche Qualifikation ist für die Aufgabe erforderlich?
- ❖ Werden Anreize für eine Weiterqualifizierung der Pflegekräfte gesetzt?



Vielen Dank

Johanna Knüppel
DBfK Bundesverband e.V.
Geisbergstraße 39
10777 Berlin
knueppel@dbfk.de

www.dbfk.de



DBfK

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe