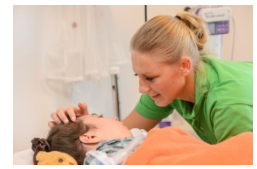




DEUTSCHE FACHPFLEGE GRUPPE

Qualität verbindet.



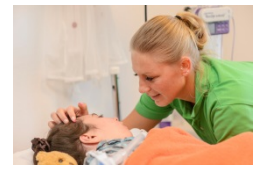
BBDK – 33. Frühjahrskolloquium 2017

Führungsstrukturen im Krankenhaus der Zukunft

Volker Feldkamp

CEO Deutsche Fachpflege Gruppe München

Meschede, 31.03.2017



Inhalt

- 1. Deutsche Fachpflege Gruppe München**
- 2. Krankenhaus heute**
- 3. Führungsstrukturen im Krankenhaus der Zukunft**
- 4. Warum Veränderungen und womit**
- 5. Erfolgsmaßnahmen und Kompetenzen ergeben Erfolgsfaktoren**
- 6. Der Standpunkt einer Führungskraft beginnt im Kopf**
- 7. Ohne Vorbild geht es nicht**
- 8. Im Team fühlt es sich gut an**
- 9. Ohne Verhaltensveränderungen kein Erfolg (Fazit)**



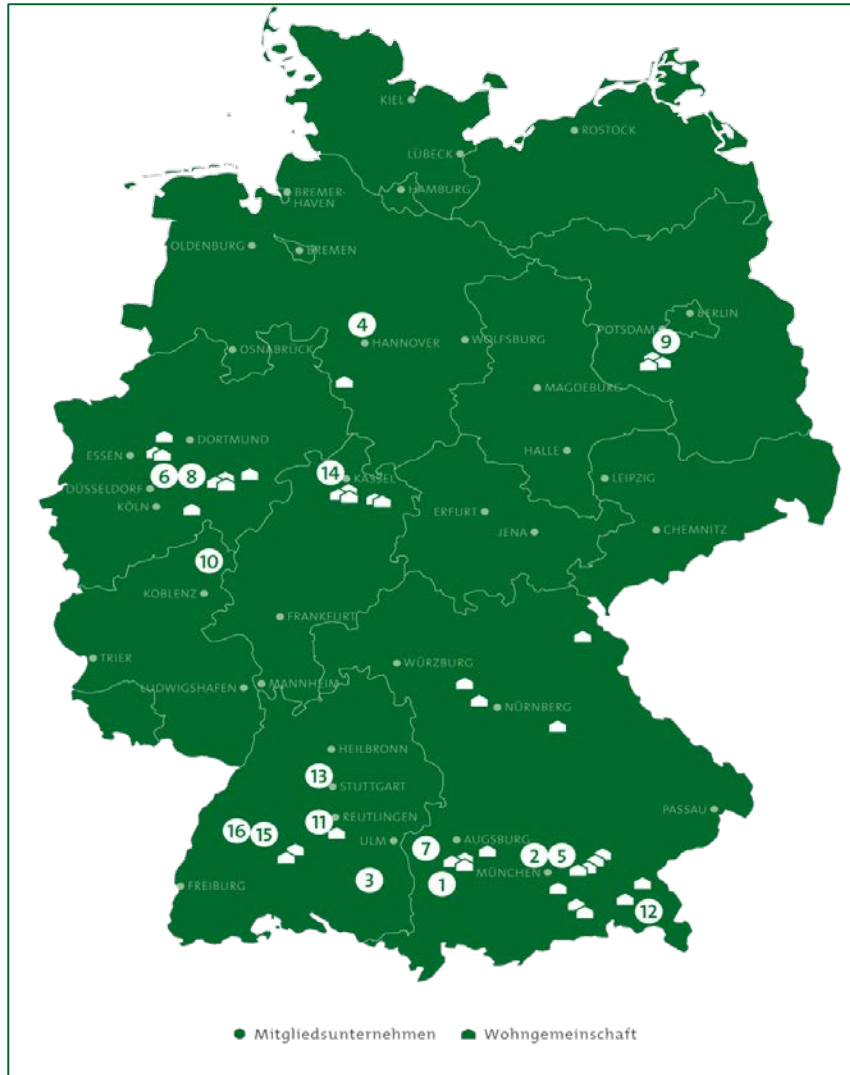
DEUTSCHE FACHPFLEGE GRUPPE

- 2010 - in privater Initiative geründet, mit dem Ziel den jungen Bereich der außerklinischen Intensivpflege mitzuprägen
- 15 ambulante Pflegedienste
- Stationäre Einrichtung: Luftikus gGmbH Baiersbronn
- Spezialisierung auf Beatmungsentwöhnung
- ca. 370 Patienten in der Einzelversorgung
- ca. 250 Patienten in Wohngruppen
- Wohngruppenkapazität: ca. 300 Plätze
- Gesamtumsatz 130 Mio. €
- ca. 3.200 Mitarbeiter

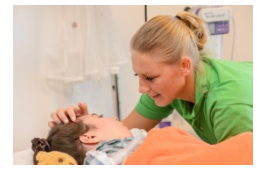




Standorte



1. AFIM – Ambulante Fach- und Intensivpflege Memmingen GmbH, Memmingen
2. AKB Elke Dodenhoff GmbH, München
3. AKIP – Ambulante Kranken – und Intensivpflege GmbH, Biberach
4. bipG mbH Bundesweite Intensiv Pflege Gesellschaft, Hannover
5. CPD Intensivpflegedienst Claudia Schiefer GmbH, München
6. Cura 24 GmbH, Wetter (Ruhr)
7. FAU Frei Atmen Ulm GmbH, Neu-Ulm
8. Holas – Ambulante Intensiv- und Beatmungspflege GmbH, Hagen
9. Pflege Daheim GmbH Tag & Nacht, Stahnsdorf
10. Pflegedienst Weingarten GmbH, Rennerod
11. PflegePunkt Susanne Jandel GmbH, Gomaringen
12. PGS Bayern GmbH, Traunstein
13. Schäfer Care GmbH, Stuttgart
14. tip – Team für Intensivpflege GmbH, Bad Arolsen
15. Vitale Intensiv Pflege GmbH, Freudenstadt
16. Kinderhaus Luftikus gGmbH, Baiersbronn



Was ist außerklinische Intensivpflege?

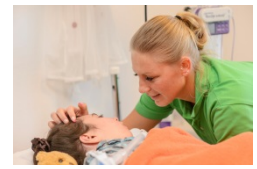
Definition

Außerklinische Intensivpflege umfasst:

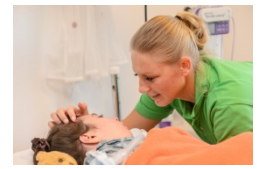
- a) Die Verlegung der Versorgung von intensivpflegebedürftigen Menschen aus dem klinischen Bereich in ihr häusliches Umfeld oder eine Wohngemeinschaft
- b) Die fortlaufende ambulante intensivpflegerische Versorgung (SGB V und SGB XI)

Beschreibung

- Vergleichsweise junges Gebiet in der Gesundheitsbranche
- Gehört zu den am stärksten wachsenden Segmenten des Gesundheitsmarktes
- Wachstum durch:
 - a.) Medizinischen Fortschritt
 - b.) Zunahme der relevanten Krankheitsbilder
 - c.) Alterung und Umwelteinflüsse
 - d.) Möglichkeit der Betreuung zu Hause und in WGs werden zunehmend wahrgenommen



Quelle: Der Spiegel, Nr. 51 2016



Quelle: Der Spiegel, Nr. 51 2016



So einfach ist Krankenhaus:

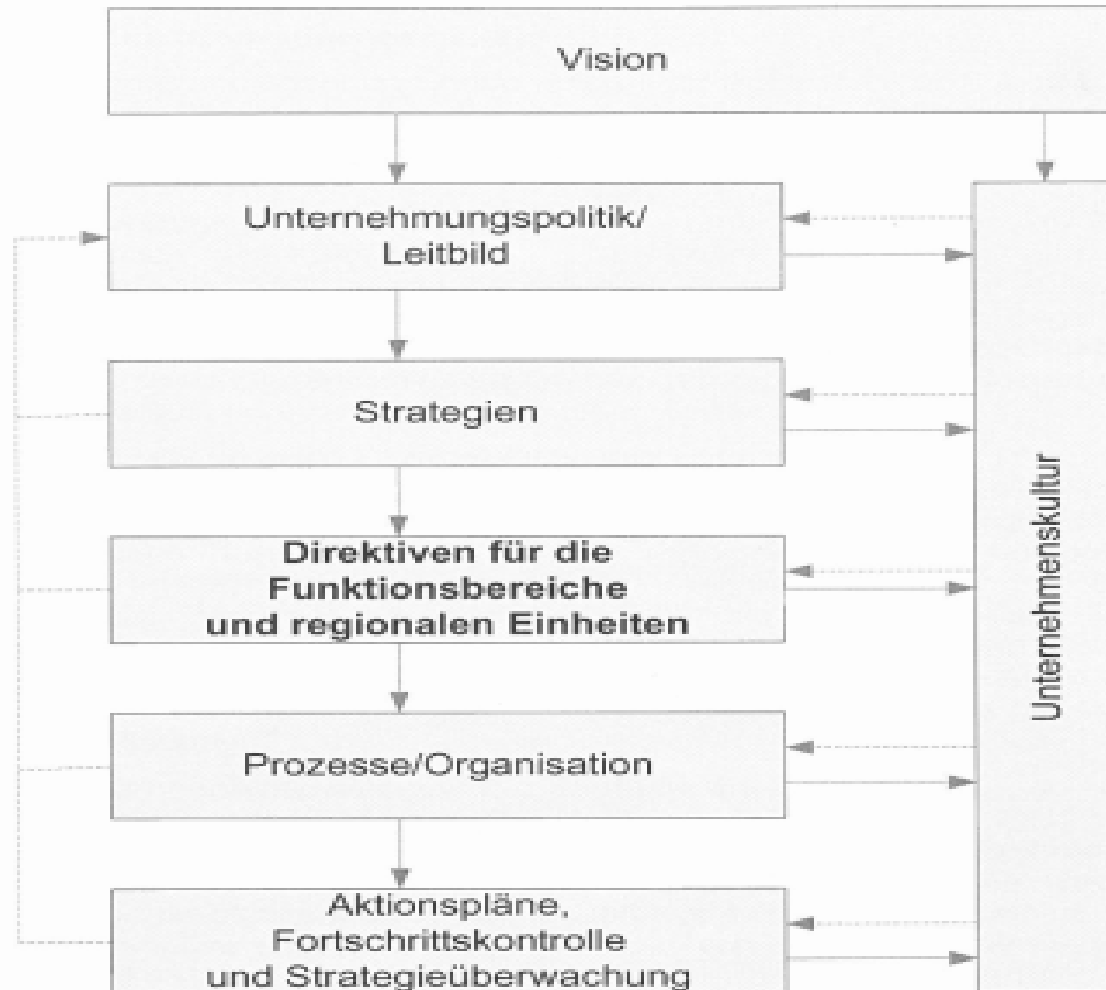
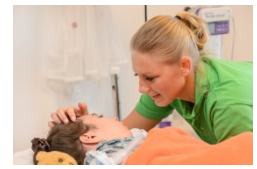
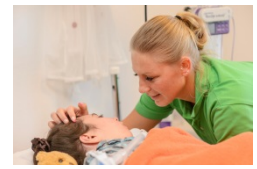


Abb. 2: Grundschemata; nach Hans H. Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung



So ist die Wirklichkeit:

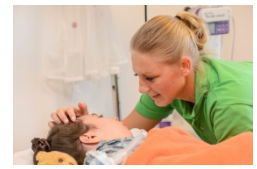




Die Führungskraft

Die Summe aller Unzufriedenheit in einem Krankenhaus darf durch eine Führungskraft aber auch jedes einzelne Mitglied des Teams nicht losgelassen werden, sondern der Weg diese abzustellen muss gefunden werden. Dafür dienen folgende Punkte:

- Nimm als Führungskraft an der aktiven Umsetzung teil und versuche zu verstehen, was im Detail nicht funktioniert
- Führungskräfte, die Lösungen suchen, leiten auf einer anderen Ebene
- Die Führungskraft nimmt Risiken auf, dabei auch aufzuzeigen, dass sie lernen kann
- Das Team entwickelt Stärke, wenn es sich mit dem Leiter vor Ort auseinandersetzen darf
- Die Stärke des Leiters katapultiert sich wenn er die Punkte aufnimmt, die vom Team oder der Arbeitsgruppe vorgetragen werden
- Die Führungskraft muss zum Schluss die Botschaft nach außen tragen und innerhalb des Krankenhauses dafür Sorge tragen, dass auch die Verbesserung aufgezeigt wird



Warum muss sich ein Krankenhaus in der Zukunft anders aufstellen?

1. Patientenzufriedenheit

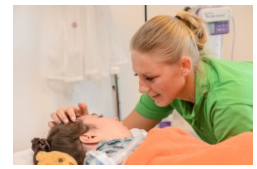
- Patientenwünsche rücken deutlich in den Fokus, die Rolle des Patienten hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt, niemand widerspricht, dass der Patient heute ein Kunde ist
- Die Arzt-Patienten-Interaktion sowie die Pflegepersonal-Patienten-Interaktion werden gemäß dem Picker-Report 2013 zu den 60,8 % Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit der Patienten mit einem Krankenhausaufenthalt bescheinigt

2. Die Mitarbeiterzufriedenheit

- Gemäß dem Picker-Report 2013 steht die Zufriedenheit der Berufsgruppen Ärzte und Pfleger in Zusammenhang mit der Bedingung der Patientenversorgung
- Maßnahmen, welche die Bedürfnisse der Patientenversorgung berücksichtigen, beeinflussen positiv die medizinische Versorgungsqualität und haben einen positiven Einfluss auf die Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit

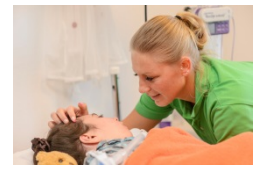
Daraus ergibt sich folgendes Ziel:

Entscheidung unter klarer Sichtung der individuellen Bedürfnisse des Patienten/seiner Diagnose



Personal- und Organisationsentwicklung

- Veränderungsmanagement menschlich gestalten, das heißt die Menschen auf einem neuen Weg begleiten, die Menschen „fördern und fordern“
- Führungskräfte müssen Werkzeuge des Veränderungsmanagements erlernen und die Organisation weitergeben, damit eine lernende Organisation entsteht
- Nur durch die ständige Prozessbeobachtung und dabei Erstellung der Ist-Analysen, der immer wieder neu notwendigen Soll-Konzepte und der Begleitung in der Umsetzung des Erreichens dieses Soll-Konzeptes lässt sich diese tägliche Herausforderung mit allen Beteiligten lernen und erleben

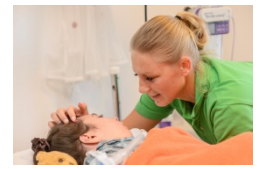


Der Standpunkt einer Führungskraft beginnt im Kopf

Der Austausch zwischen Leitern ist nicht zu übertreffen:

- Führungskräfte wissen, wie sie denken
- Sie wissen um ihre „schwarzen Flecken“
- Sie wissen, auf was sie verzichten

Führungskräfte wachsen in ihrer Stärke aus der Tiefe ihrer eigenen Erkenntnisse heraus und deren Umsetzungswelt.

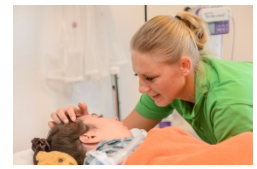


Der Austausch und die Kommunikation zwischen Leitern ist unübertreffbar

Der Austausch zwischen Leitern ist nicht zu übertreffen.

Wenn Leiter erfolgreich sind, gewinnen auch alle anderen.

Führungskräfte wissen, dass sie nichts lieber täten, als als Führungskraft zu arbeiten.

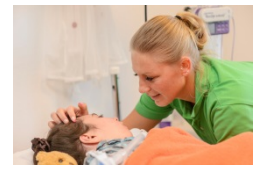


Studie von Thomas R. Staab 2015

Neben den Erfolgsmaßnahmen sind Erfolgskompetenzen notwendig:

- Ausbildung und Qualifikation (Fachkompetenz)
- Analytisches und strategisches Denken (Methodenkompetenz)
- Effiziente Nutzung von Planungs- und Steuerungstechniken (Methodenkompetenz)
- Selbstdisziplin und Eigenmotivation (personelle Kompetenz)
- Entscheidungsumsetzung/Zielerreichung (Umsetzungsstärke, Handlungskompetenz)
- (Leistungs-)Wille und (Lern-)Bereitschaft (Werte und Einstellungen)

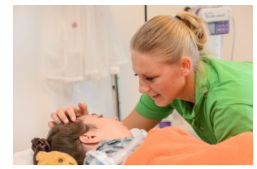
Quelle: Führungskompetenz von Klinikmanagern nach Thomas R. Staab 2015



Erfolgsmaßnahmen und Erfolgskompetenzen

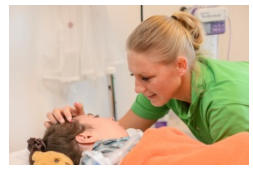
Erfolgsfaktoren, die eine Struktur benötigen um ein Krankenhaus für die Zukunft aufzustellen:

- Grundlage ist eine dezentrale Organisationsstruktur, gepaart mit hochqualifiziertem zentralem Dienst, der auch ständig zu den einzelnen Kliniken transferiert wird bzw. auf die ständiger Zugriff möglich ist
- Die Durchführungsverantwortung sowie die Ergebnisverantwortung liegt bei den Geschäftsführern der einzelnen Kliniken vor Ort und wird auch bei Großkliniken sehr weit heruntergebrochen auf gute führbare Einheiten im Rahmen einer Gesamtstruktur
- Jede Führungskraft kann nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern direkt führen, ab einer bestimmten Kennzeichnung bei den Geschäftsführern der Krankenhäuser und wird bei großen Krankenhäusern auch auf Teilbereiche runtergebrochen
- Jede Führungskraft kann so eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern direkt führen, ab einer bestimmten Klinikgröße ist eine auf den zugeordneten Bereich zusätzliche Führungs- und somit eine Entscheidungsebene unumgänglich
- Ein gesteuerter Informations- und Haupttransfer von der Zentrale eines Krankenhauses zu den einzelnen Einrichtungen ist zu jeder Zeit sicher zu stellen



Erfolgsfaktoren

- Zielvereinbarungen legen eine Richtung fest und machen Ergebnisse verifizierbar
- Das Vergütungssystem basiert immer auf einem leistungsbezogenen Ansatz, der nicht nur monetäre Ansätze hat
- Erfolgsfaktor Persönlichkeit, jede Führungskraft gestaltet das Anreizsystem für die ihr nachgeordneten Mitarbeiter so, dass den individuellen Bedürfnissen am ehesten nachgekommen wird (z. B. durch leistungsgerechte Vergütungssysteme, Übertragung von Verantwortung, Teilnahme an Fortbildungen/Workshops, persönliche Gespräche, Lob, Anerkennung, ...)
- Ob die Philosophie eines Unternehmens „echt“ ist und gelebt wird, hängt von seinen Führungskräften ab, je glaubwürdiger eine Führungskraft die Philosophie ihres Unternehmens vertritt und vorlebt, desto größer ist die Identifikation des Mitarbeiters mit „ihrer“ Philosophie und mit „ihrem“ Unternehmen

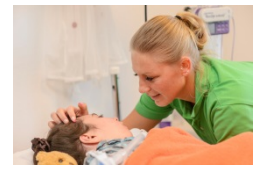


Ohne Vorbild geht es nicht

Damit müssen die Führungskräfte innerhalb des Krankenhauses auf jeder Ebene drei Faktoren beachten:

1. Vorbild sein
2. Mitarbeiter einbinden in die Lösungsfindung
3. Einfluss nehmen auf die Umsetzung

Dabei darf festgestellt werden, dass die Prominenz einer Führungskraft nichts mit der Bedeutung zu tun haben muss und sie nicht unter einer davon abhängig sehen, wenn die Führungskraft bewusst Einfluss nimmt.

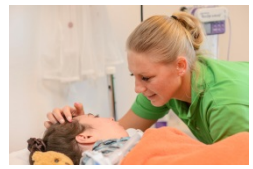


Führungskraft / Vorbild

Als Führungskraft bist du damit der wichtigste Baustein eines Krankenhauses, auf der jeweiligen Ebene musst du die Chancen selber nutzen.

Um eine hundertprozentige Leistung zu erzeugen, muss die Führungskraft 20 % Input geben, um 80 % Output erwarten zu dürfen. Dabei sollte sie folgende drei Schritte einhalten:

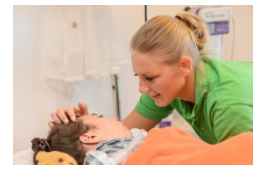
1. Zielsetzung (in einer Minute der nachgeholten Person aufzeigen, was eine Verantwortung für die Zielsetzung ist und wie diese lautet)
2. Schilder dem Mitarbeiter eine Minute von dem, was er gut gemacht hat und dieses so klar, dass eine jeweils neue Situation auch dargestellt wird
3. Fehler (die aufgetretenen Fehler klar aufzählen und lernen, die Anweisungen auszurichten)



Führungskraft / Vorbild

Um als Führungskraft wirklich zu wachsen, muss man die Bequemlichkeitszone verlassen und die Personalführung persönlich und leidenschaftlich vortragen.

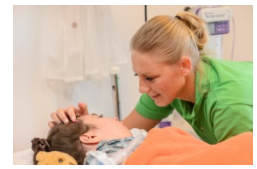
Beziehungsfähigkeit und die menschliche Wertschätzung sind dabei die wichtigsten Punkte um Menschen anzuleiten, die eigene Wissensaufnahme zu steigern und die Umsetzungskraft zu beschleunigen und zu unterstützen.



Was macht eine gute Führungskraft aus?

“Bringen Sie Ihre Leute dahin, Ihre Arbeit besser zu tun, als Sie es selber können“

1. Sorgen Sie für eine eigene Motivation
2. Geben Sie sich nicht mit Mittelmaß zufrieden
3. Schaffen Sie eine produktive Arbeitsumgebung
4. Streben Sie Erfolg gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern an
5. Pflegen Sie die Kommunikation
6. Fördern Sie fähige Mitarbeiter, insbesondere mit ihren Stärken
7. Schaffen Sie eine gute Arbeitsmoral die Dinge anzupacken und umzusetzen
8. Übernehmen Sie selbst Projekte und seien Sie damit Vorbild in der Umsetzung
9. Treffen Sie klare Entscheidungen und sorgen Sie dafür, dass einmal beschlossenes auch durchgeführt wird
10. Schaffen Sie klare Verhältnisse, indem Sie klare Prioritäten setzen



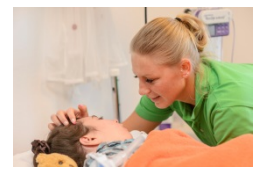
Wohin streben heute Menschen, die Leistungen erbringen wollen, insbesondere im Krankenhaus, das aus einer stark geprägten Hierarchie kommt?

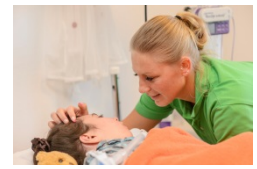
- Gute Qualität am Patienten erbringen
- Eine Hierarchie haben, die reaktionsfähig ist
- Schwierige Fragestellungen gemeinsam bearbeiten können
- Effektiver Einsatz unterschiedlicher Professionen
- Einem wachsenden Arbeitsdruck und einer wachsenden Verdichtung durch Arbeitsteilung begegnen zu können



DEUTSCHE FACHPFLEGE GRUPPE

Qualität verbindet.

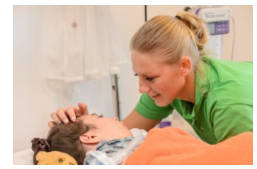




Im Team fühlt es sich gut an

Von einer Arbeitsgemeinschaft hin zu einem Team müssen Bedingungen eingehalten werden, um hier erfolgreich zu sein:

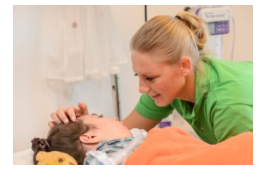
- Die Zahl der Mitglieder einer Arbeitsgruppe darf nicht zu groß sein
- Die ausreichende Kommunikationsfähigkeit muss gegeben sein (häufig, offene Diskussion, jedes Mitglied hat die Fähigkeit sich einzubringen, ausreichend Personal um die Ziele zu erreichen)



Im Team fühlt es sich gut an

Adäquates Niveau der ergänzenden Fähigkeiten untereinander :

- Funktional-technische Problemlösung und Entscheidungsfindung sind untereinander geklärt
- Die Mitglieder der Arbeitsgruppe sind bereit, sich in die Gruppe einzubringen
- Sinnvolle Zielsetzung, klare Abgrenzung des Teams und die Zusammensetzung gegenüber der Organisationsnotwendigkeiten einer Gesamtorganisation
- Einzelziele für die Führungsperson und die Experten innerhalb der Gruppe, inklusive Meilensteine und Umsetzungswege, dabei die Arbeitsproduktivität klar bemessend
- Klarer Arbeitsansatz, klar und konkret alle Beteiligten zu befähigen, die Ziele zu erreichen, dabei den Nutzen jedes einzelnen Mitarbeiters herausarbeiten und eine offene Interaktion ergebnisorientiert vollziehen



Im Team fühlt es sich gut an

- Modifikation und Nachbesserungen innerhalb der Team-Aufgabenstellung ermöglichen
- Neue Anregungen und Perspektiven ständig beobachten und Einflussfaktoren fördern und mit einbeziehen
- Gefühl wechselseitiger Verantwortung, individuelle Gemeinsamkeiten fördern, aber auch die Verantwortung als Existenzzweck nutzen, dabei die Fortschritte der spezifischen Ziele nennen und immer wieder hervorheben, klar benennen wofür die Mitarbeiter arbeiten und was ihr Ziel ist, die emotionale Reaktion und die emotionale Beteiligung der Mitarbeiter sicherstellen



Verhaltensänderungen (Fazit)

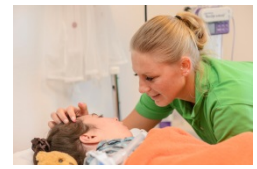
Die Verhaltensänderungen in der Führung sind notwendig, um aus dem alten Jahrhundert ins neue Jahrhundert zu kommen.

Von:

- Einzelverantwortung
- Der Trennung derjenigen, die denken und entscheiden und denen die arbeiten und ausführen
- Erreichen eines hohen funktionellen Niveaus, dadurch dass jede Person wenig Aufgaben immer effizienter wahrnimmt

Zu:

- Gegenseitiger Unterstützung, gemeinsamer Verantwortung und Vertrauensbeziehung zusätzlich zur Einzelverantwortung
- Der Erwartung, dass alle denken, arbeiten und ausführen
- Ermutigen der Leute vielfältige Rollen zu übernehmen und abwechselnd an einer kontinuierlichen Verbesserung zu arbeiten



Verhaltensänderungen (Fazit)

Von:

- Schwerpunkt der Managementkontrolle
- Fairer Bezahlung für faire Arbeit

Zu:

- Beteiligung der Leute an einer sinnvollen Existenz zum Einschlagen der Richtung und der Bereitschaft zu lernen
- Anstreben persönlicher Weiterentwicklung, die Fähigkeit des Einzelnen sowohl zu nutzen als auch zu erweitern und dabei die Generation übergreifend einzubinden

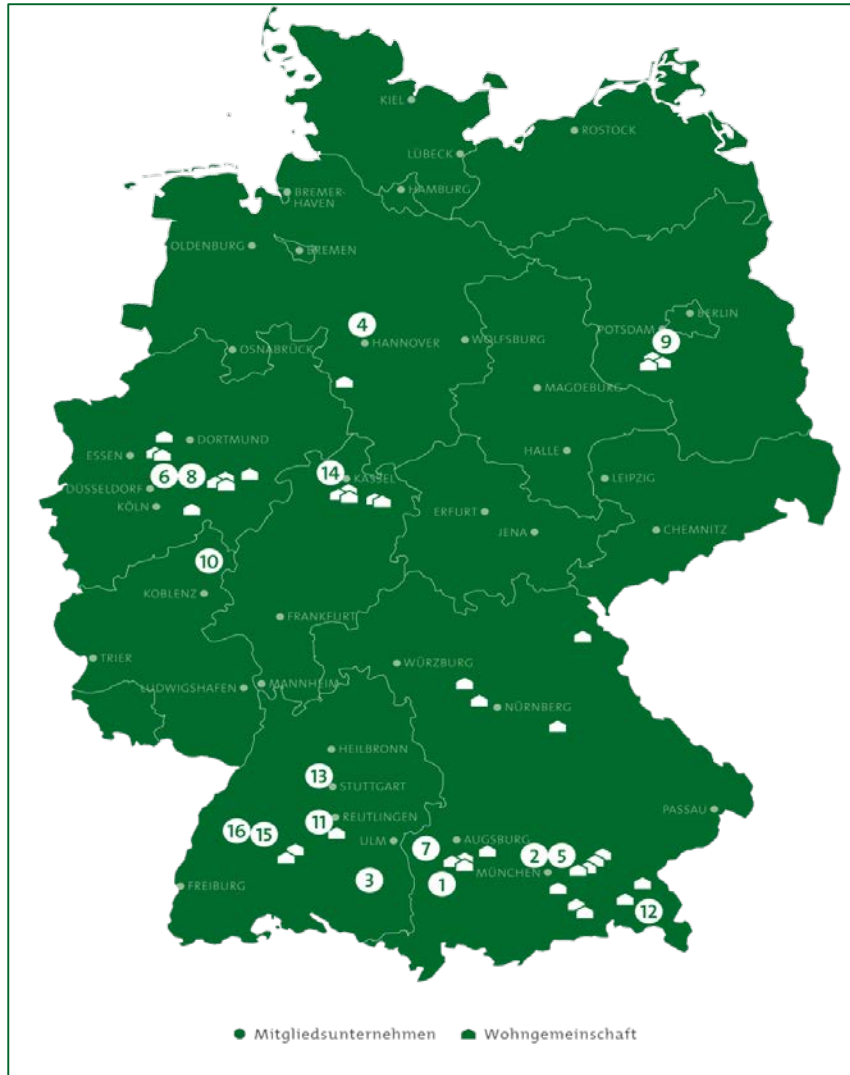


Danke für die Aufmerksamkeit





Standorte



1. AFIM – Ambulante Fach- und Intensivpflege Memmingen GmbH, Memmingen
2. AKB Elke Dodenhoff GmbH, München
3. AKIP – Ambulante Kranken – und Intensivpflege GmbH, Biberach
4. bipG mbH Bundesweite Intensiv Pflege Gesellschaft, Hannover
5. CPD Intensivpflegedienst Claudia Schiefer GmbH, München
6. Cura 24 GmbH, Wetter (Ruhr)
7. FAU Frei Atmen Ulm GmbH, Neu-Ulm
8. Holas – Ambulante Intensiv- und Beatmungspflege GmbH, Hagen
9. Pflege Daheim GmbH Tag & Nacht, Stahnsdorf
10. Pflegedienst Weingarten GmbH, Rennerod
11. PflegePunkt Susanne Jandel GmbH, Gomaringen
12. PGS Bayern GmbH, Traunstein
13. Schäfer Care GmbH, Stuttgart
14. tip – Team für Intensivpflege GmbH, Bad Arolsen
15. Vitale Intensiv Pflege GmbH, Freudenstadt
16. Kinderhaus Luftikus gGmbH, Baiersbronn