



UNIKLINIKUM  
SALZBURG  
LANDESKRANKENHAUS

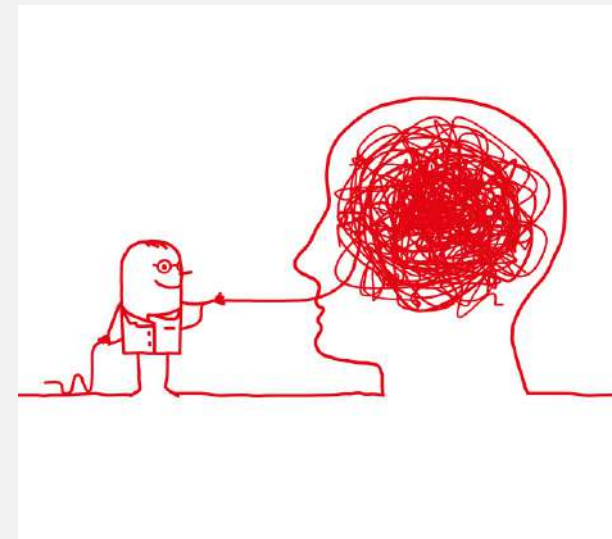
# Überlegungen einer Universitätsklinik zur Implementierung von Exzellenz in die Praxis

Herbert Herbst, BScN cand., RN

Wien, 30. Nov. 2018

# Überblick

- Herausforderung - Gesundheitssystem
- Begriffliche Annäherung „Karriere“
- Karriere- und Kompetenzmodelle in der Pflege
- Folgen von Kompetenz
- SALK Karrieremodell Pflege
- Fazit



(Seitenwechsel, 2015)



(SALK, 2011)

Ziel: Entwicklung und Implementierung eines unternehmensbezogenen strategischen  
Karriere- bzw. Kompetenzmodells

**Pflegepraxis**

**Wissenschaftliche Expertise**

**Pädagogische Expertise**

**Management Expertise**



(eigene Darstellung; Bildquelle Supernurse unbekannt)

# Herausforderungen im Gesundheitssystem (I)

- Altersbedingte und wanderungsbedingte Veränderungen, sowie steigende
  - Lebenserwartung
  - Heterogenität
  - Polymorbidität
  - chronische Krankheiten
  - Interventions-, Diagnostik- und Therapiemöglichkeiten
  - Komplexität in Pflegesituationen
  - Leistungsverdichtung
  - medizinische und pflegerische Angebote inklusive deren Nutzung

(Albrecht & Töpfer, 2017; Beil-Hildebrand, 2014, 2011)

## Herausforderungen im Gesundheitssystem (II)

- Steigende Kosten der Gesundheitsversorgung
  - Gesundheitsausgaben
  - Kostenerhöhung
  - Konsumhaltung
  - stationäre Aufnahmen
  - frühzeitige Entlassung
  - Drehtüreffekt
  - finanzielle Belastung

(Müller-Mielitz, 2018; Pöttler, 2012)

# Herausforderungen im Gesundheitssystem (III)

- Verbesserung der Gesundheitsergebnisse:
  - WHO (2000): Forderung zur Stärkung der Pflege
    - finanzielle Anreize
    - bessere Laufbahnmöglichkeiten
    - akademische Pflegeausbildung
    - Erweiterung der Wissens- und Faktengrundlage der Praxis
  - GÖG (2012): Evaluierung der GuKG-Ausbildungsbereiche
    - Anhebung des Ausbildungsniveaus, Fachkarrieren, Skill-/Grade-Mix
  - BKA (2013): Ausbildungsverbesserung & Karriereplanung
  - BMfG & LandesgesundheitsreferentInnen (2014):
    - Reform & bundesweite Vereinheitlichung
  - GuKG-Novelle (2016)
  - BKA (2017): Nachhaltige Qualitätssteigerung bei Pflege und Betreuung
  - Aktuell: Masterplan Pflege – BKA (Der Standard, 2018, 23. November)

# Karriere und Kompetenz – keine neue Idee!

USA der 1980er-Jahre:

- Magnetkrankenhäuser
- Merkmale sind u.a.:
  - definierte Karrierewege
  - hohe Fachkompetenz
  - exzellente PatientInnen-Ergebnisse
  - unerwünschte Ereignisse ↓
  - Personalfluktuatation ↓



(ANCC, 2011)

(Wagner, 2018; Triolo et al. 2006)



# Karriere – ein vielseitiger Begriff...

## Karriere, die

- *Substantiv, feminin*
- *bedeutende Laufbahn im Beruf*
- *Aufstieg, Beförderung, Entwicklung, Fortkommen, Vorwärtskommen, Werdegang*



(thinkstock.de, 2012)

(Duden, 2018)

# Karriere – in der Pflege...

- selbstlose unbezahlte Hingabe & Aufopferung (von Zimmermann, 1913)
- Karriere-/Kompetenzmodelle USA (McClure et al., 1983)
- Heimatverlust der Pflege (Axmacher, 1991)
- „Bettflucht“ (Wettreck, 2001)
- innerer Widerstand (Assig & Echter, 2012)
- Karriere-/Kompetenzmodelle D/A/CH  
(Feuchter & Stahl, 2014; Herbst, 2014a; Herbst, 2014b; Spirig et al., 2011; Schobesberger et al., 2011)
- mit Neid verbunden (Cassier-Woidasky, 2014)

;

# Karriere – aus wissenschaftlicher Sicht...

## Objektive Karriere:

- Positionen im beruflichen Umfeld
- Schwerpunkt Hierarchie
- Organisationsstruktur

## Subjektive Karriere:

- rollenbezogene Erfahrung und persönliche Verarbeitungsprozesse
- berufliche Lebenslauf
- privaten „Stationen“ und „Veränderungen“

individuelle Karrierevorstellung & Karriereerfolge  
unterschiedliche Einflussfaktoren

(Mayrhofer, 2014; Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2005)

# Karriere - Planung oder Zufall...?

## Planung

- Pläne sind ein Maßstab für die Abweichung.
- Sie sind nicht zur Erfüllung da.
- Erfüllte Pläne sind verdächtig.

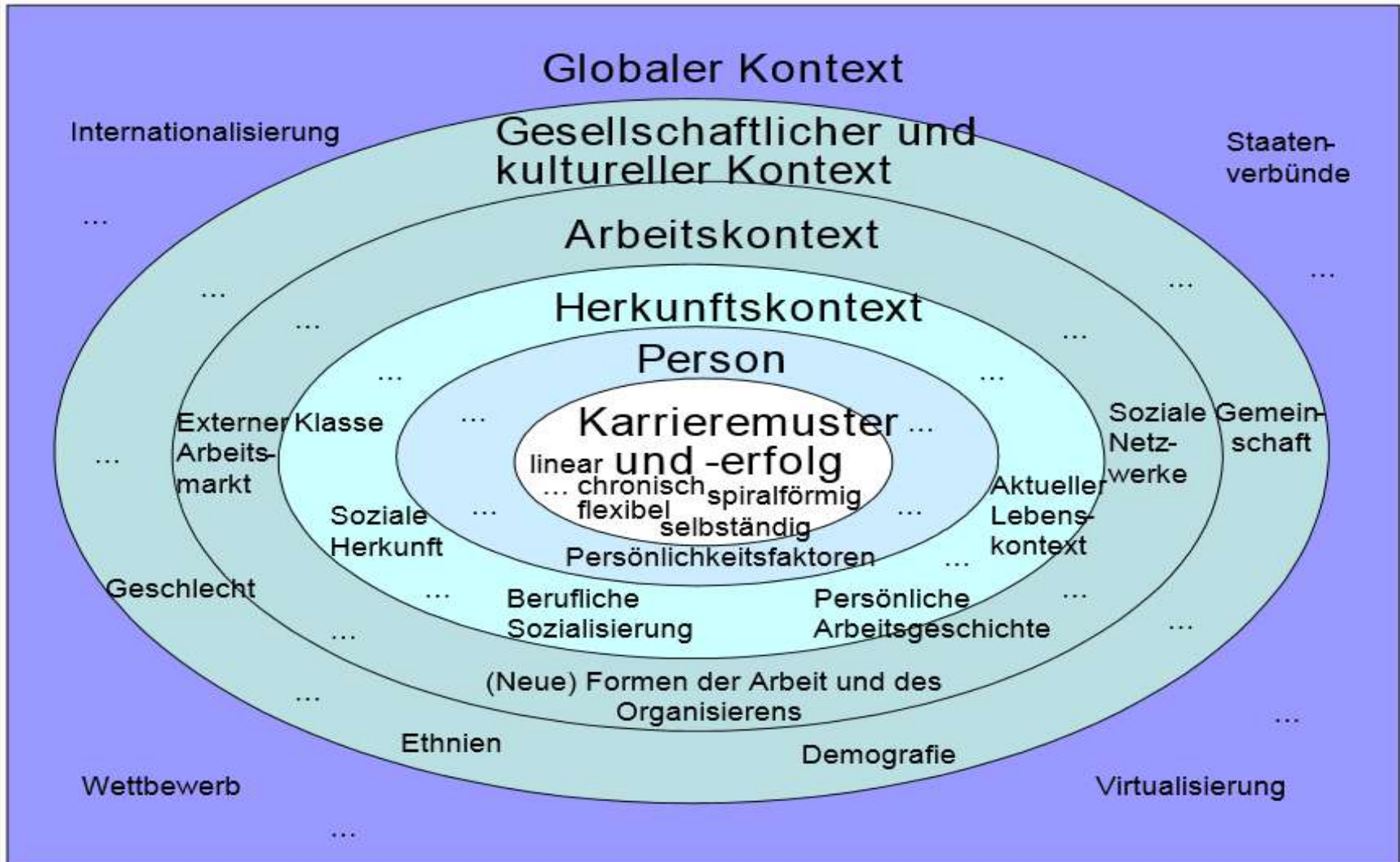
## Wer plant, dem fällt eher etwas zu:

- „Dem Tüchtigen ist die Welt nicht stumm“ (Johann Wolfgang von Goethe, 1749-1832)
- „Zufall begünstigt nur den vorbereiteten Geist“ (Louis Pasteur, 1822-1895)
- „Je besser ich vorbereitet bin, desto mehr Glück habe ich!“ (Sportlerweisheit)
- „Je planmäßiger Menschen vorgehen, desto wirksamer trifft sie der Zufall.“ (Friedrich Dürrenmatt, 1921-1990)

(Mayrhofer, 2014; Strunk & Steyrer, 2005)

# Zentrale Einflussfaktoren auf Karrieren

(Steyrer, Mayrhofer & Meyer, 2005, S. 16)



# Dimensionen des Karriereerfolgs



(eigene Darstellung nach Mayrhofer, 2014)

# Einflussfaktoren - persönlich und organisatorisch



(eigene Darstellung nach Mayrhofer, 2014)

# Folgen von Kompetenz - PatientInnen



(Quellen im Literaturverzeichnis)



# Folgen von Kompetenz - MitarbeiterInnen/Unternehmen

MitarbeiterInnen /  
Unternehmen

Senkung der Personalfuktuation (8)

Verbesserung der Qualifizierung (9)

Erhöhung der MA-Zufriedenheit (10)

gesteigerte Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation (11)

transparente Karrieremöglichkeit (12)

Sicherung Theorie-Praxis-Transfer (13)

EBN (14)

(Quellen im Literaturverzeichnis)



(eigene Darstellung, 2017)

# Fazit

- Nutzen ist evident und dient der Gesamtbevölkerung
- Selbstzweck spielt eine untergeordnete Rolle, es erfordert eine Systemänderung
- bedarfsgerechte Versorgung steht im Mittelpunkt der klinischen Expertise (können-dürfen-müssen)
- gesamt-Portfolio mit klaren Zielen, Kompetenz- und Verantwortungsprofilen
- fordernde und fördernde Führung
- neue Rollen und sich verändernde Kompetenzen müssen weiterhin einfließen
- kontinuierliche Personalentwicklung und Reflexion
- benötigt viel Zeit und Kommunikation

# Danke für Ihre Aufmerksamkeit!



Herbert Herbst

Assistent der Pflegedirektion  
Kontaktstelle für Dolmetschdienste/Interkulturelle Versorgung

Gemeinnützige Salzburger Landeskliniken Betriebsges.m.b.H. | Universitätsklinikum der Paracelsus Medizinischen Privatuniversität  
A-5020 Salzburg | Müllner Hauptstr. 48 | Tel.: +43 (0)5 7255-20503

## Wir pflegen unsere Werte – das Pflegeteam der SALK

# Literatur

Albrecht, D. M. & Töpfer, A. (2017). *Handbuch Changemanagement im Krankenhaus* (2. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.

Assig, D. & Echter, D. (2012). *Ambition. Wie große Karrieren gelingen*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Auf welche Themen Strache und Kurz 2019 setzen. (2018, 23. November). Der Standard. Zugriff am 26.11.2018. Verfügbar unter <https://derstandard.at/2000089237833/Kurz-Rede-Der-Kanzler-der-nicht-mehr-streiten-mag>

Axmacher, D. (1991). Pflegewissenschaft - Heimatverlust der Krankenpflege. In U. Rabe-Kleber, H. Krüger, M. E. Karsten & T. Bals (Hrsg.), *Dienstleistungsberufe in Krankenpflege, Altenpflege und Kindererziehung* (S. 120-138). Bielefeld: Karin Böllert KT-Verlag.

Beil-Hildebrand, M. B. (2011). Pay-for-Performance im Gesundheitswesen - Qualität zahlt sich aus. *Die Schwester der Pfleger*, 50(11), 1100-1103.

Beil-Hildebrand, M. B. (2014). *Change Management in der Pflege: Gestalten und Verhalten von und in Gesundheitsorganisationen*. Bern: Hans Huber Verlag.

BKA (2013). *Arbeitsprogramm der österreichischen Bundesregierung 2013-2018*. Wien: Bundespressdienst.

# Literatur

BKA (2017). *Zusammen. Für unser Österreich. Regierungsprogramm 2017 – 2022*. Wien: Bundespressdienst.

Cassier-Woidasky, A.-K. (2014). Zufriedene Pflegekräfte dienen der Gesundheit - über Chancen, Risiken und Nebenwirkungen von Karriere in der Pflege. In B. Plessl-Schorn (Hrsg.) (2014). *Karriere in der Pflege - genug Platz für alle? Gestaltungsmöglichkeiten beruflicher Laufbahnen* (S. 92-106). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Duden (2008). *Karriere*. Duden. Das große österreichische Schulwörterbuch (1. Aufl., S. 475). Mannheim, Zürich: Dudenverlag.

Feuchter, J. & Stahl, K. (2014). Führen im Magnetstil. *Die Schwester Der Pfleger*, 53(4), 390-393.

GÖG (2012): *Gesundheits- und Krankenpflege. Evaluierung der Ausbildungsbereiche. Kontext- und Bedarfsanalyse. Band I von II*. AutorInnen: Rottenhofer, I., Rappold, E., Schrems, B., Hlava, A. & Link, T. Wien: Gesundheit Österreich GmbH / Geschäftsbereich ÖBIG.

GuKG (1997). *Gesundheits- und Krankenpflegegesetz*. BGBl. I Nr. 108/1997 i.d.F. BGBl. I Nr. 8/2016.

Herbst, H. (2014a): Auf dem Weg zur meisterhaften Pflege. *Österreichische Pflegezeitschrift*, 67. 27-31.

Herbst, H. (2014b). Herausforderung bei der Einführung eines Karrieremodells. In B. Plessl-Schorn (Hrsg.) (2014). *Karriere in der Pflege - genug Platz für alle? Gestaltungsmöglichkeiten beruflicher Laufbahnen*. Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien.

# Literatur

Mayrhofer, W. (2014). Karriere – Annäherungen an eine Missverständene. In B. Plessl-Schorn (Hrsg.) (2014). *Karriere in der Pflege - genug Platz für alle? Gestaltungsmöglichkeiten beruflicher Laufbahnen* (S. 11-25). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Mayrhofer, W., Meyer, M. & Steyrer, J. (Hrsg.). (2005). *Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren*. Wien: Linde Verlag.

McClure, M. I., Poulin, M. A., Sovie, M. D. & Wandelt, M. (1983). Magnet hospitals. Attraction and retention of professional nurses. Kansas City: American Nurses' Association.

Müller-Mielitz, S. (2018). Businesscases aus dem Gesundheitswesen. In M. A. Pfannstiel, P., Da-Cruz & C. Rasche (Hrsg.). *Entrepreneurship im Gesundheitswesen*. Berlin: Springer.

Pöttler, G. (2012). *Gesundheitsweisen in Österreich. Organisation, Leistungen, Finanzierungen und Reformen übersichtlich dargestellt*. Wien: Goldegg Verlag GmbH.

Schobesberger, B., Haselwandtner-Schneider, A., Schneeweiss, S. & Them, C. (2011). Von der Pflegeberatung zu Advanced Nursing Practice: Eine visionäre Wegbeschreibung für das Allgemeine Krankenhaus der Stadt Wien - Medizinischer Universitätskampus (AKH Wien). *Österreichische Pflegezeitschrift*, 6, 15-20.

Spirig, R., Linka, E., Staudacher, D., Schneebeil, M., Sauer, R., Brühwiler, B. & Jenzer, R. (2011). Der Weg zur Exzellenz. Das USZ-Karrieremodell Pflege. *Krankenpflege*, 01, 16-18.

# Literatur

Strunk, G. & Steyrer, J. (2005). Dem Tüchtigen ist die Welt nicht stumm - es ist alles eine Frage der Persönlichkeit. In W. Mayrhofer, M. Meyer & J. Steyrer (Hrsg.). *Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren* (S. 51-77). Wien: Linde Verlag.

Triolo P. K., Scherer E. M. & Floyd J. M. (2006): Evaluation of the Magnet Recognition Program. *The Journal of Nursing Administration*, 36(1), 42-48.

von Zimmermann, A. (1913). Was heißt Schwester sein? Berlin: Springer Verlag.

Wagner, F. (2018). Neues von den Magnet®-Kliniken. *Die Schwester Der Pfleger*, 57(11), 60-62.

Wettreck, R. (2001). *Am Bett ist alles anders. Perspektiven professioneller Pflegeethik*. Münster: LIT-Verlag.

WHO (Hrsg.) (2000). *Erklärung von München – Pflegende und Hebammen – ein Plus für Gesundheit*. Zugriff am 26.11.2018. Verfügbar unter [www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0008/53855/E93016G.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/53855/E93016G.pdf)



# Literatur Folie 16

1: Czaplinski, C. & Diers D. (1998). The effect of staff nursing on length of stay and mortality. *Medical Care*, 36(12), 1626-1638.

Needleman, J. (2011). Nurse staffing and inpatient hospital mortality. *New England Journal of Medicine*, 364(11), 1037-1045.

2: Petek, C. et al. (2011). *Kompetenzmodell für Pflegeberufe in Österreich*, Im Auftrag des ÖGKV Landesverband Steiermark, Wien. Zugriff am 26.11.2018. Verfügbar unter [https://www.oegkv.at/fileadmin/user\\_upload/Diverses/OEGKV\\_Handbuch\\_Abgabeversion.pdf](https://www.oegkv.at/fileadmin/user_upload/Diverses/OEGKV_Handbuch_Abgabeversion.pdf).

3: Rosery, S. & Spirig, R. (2009). Pflege und Therapie am Unispital Basel: In 6 Stufen zur Karriere. *Competence*, 9, 16-17.

4: Naylor, M. D. & McCauley, K. M. (1999). The effects of discharge planning and home follow-up intervention on elders hospitalized with common medical and surgical cardiac conditions. *J Cardiovasc Nurs.*, 1, 44-54.

5: Rycroft-Malone, J. et al. (2004). What counts as evidence in evidence-based practice? *Journal of Advanced Nursing*, 47(1), 81-90.

6: Naylor, M. D. & McCauley K. M. (1999). The effects of discharge planning and home follow-up intervention on elders hospitalized with common medical and surgical cardiac conditions. *J Cardiovasc Nurs*, 1, 44-54.

# Literatur Folie 17

7: Blegen, M. A. et al. (2011). Nurse staffing effects on patient outcomes: safety-net and non-safety-net hospitals. *Medical Care*, 49(4), 406-414.

Schubert, M. (2009). Identifying thresholds for relationships between impacts of rationing of nursing care and nurse- and patient-reported outcomes in Swiss hospitals: a correlational study. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 884-893.

8: Berchtold, R. (2009). Konzept Pflegeentwicklung. Positionierung, Zusammenarbeit, Vernetzung. Chur: Kantonsspital Graubünden.

9: Spirig, R. et al. (2010). Karrieremodell für die Pflege. Von der Fachperson zur Expertin. *Krankenpflege*, 1, 22-24.

10 + 11: Rosery, S. & Spirig, R. (2009). Pflege und Therapie am Unispital Basel: In 6 Stufen zur Karriere. *Competence*, 9, 16-17.

12: Spirig, R. et al. (2011). Der Weg zur Exzellenz. Das USZ-Karrieremodell Pflege. *Krankenpflege*, 01, 16-18.

13: Schrems, B. (2008). Theorie und Evidenz: Das Wissenschaftliche Fundament der Pflegediagnostik. *Österreichische Pflegezeitschrift*, 05(08), 15-22.

14: Käppeli, S. (2005). Transfer der Theorie in die Praxis oder Bereicherung der Theorie durch die Praxis? Die wissenschaftliche Herausforderung in der Pflege. Tagung der Hochschule für Gesundheit. Fribourg. Zugriff am 09.05.2011. Verfügbar unter [http://www.pflegedienst.usz.ch/Documents/HealthProfessionals/ZEFP/leitgedanken/theorie\\_praxis\\_transfer.pdf](http://www.pflegedienst.usz.ch/Documents/HealthProfessionals/ZEFP/leitgedanken/theorie_praxis_transfer.pdf)

# Bildquellen

American Nurses Credentialing Center (ANCC) (2011). ANCC\_Magnet-1.jpg. [Logo]. Zugriff am 26.11.2018. Verfügbar unter [http://161.58.85.222/wp-content/uploads/2011/11/ANCC\\_Magnet-1.jpg](http://161.58.85.222/wp-content/uploads/2011/11/ANCC_Magnet-1.jpg)

thinkstock.de (2012). Karriere.jpg. [Fotomontage]. Zugriff am 26.11.2018. Verfügbar unter [https://www.news.at/\\_storage/asset/2413901/storage/newsat:key-visual/file/20727478/Karriere.jpg](https://www.news.at/_storage/asset/2413901/storage/newsat:key-visual/file/20727478/Karriere.jpg)

SALK (2011). Zukunft gemeinsam planen. [Grafik]. Zugriff am 26.11.2018. Verfügbar unter [https://salk.at/DMS/folder\\_unimed2016\\_final\\_611304.pdf](https://salk.at/DMS/folder_unimed2016_final_611304.pdf)

Sichtwechsel (2015). thumb-sichtwechsel-pfadtool.jpg. [Grafik]. Zugriff am 26.11.2018. Verfügbar unter <https://www.sichtwechsel.com/files/theme/img/aktuelles/2014/037-pfadtool/thumb-sichtwechsel-pfadtool.jpg>