



UNIKLINIKUM
SALZBURG
LANDESKRANKENHAUS

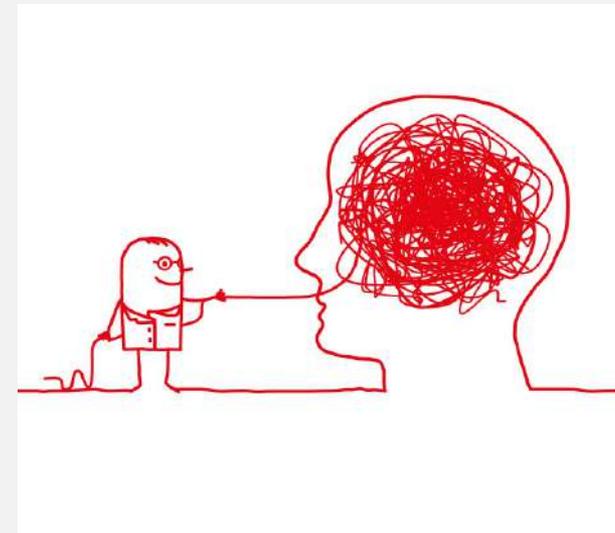
Überlegungen einer Universitätsklinik zur Implementierung von Exzellenz in die Praxis

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)

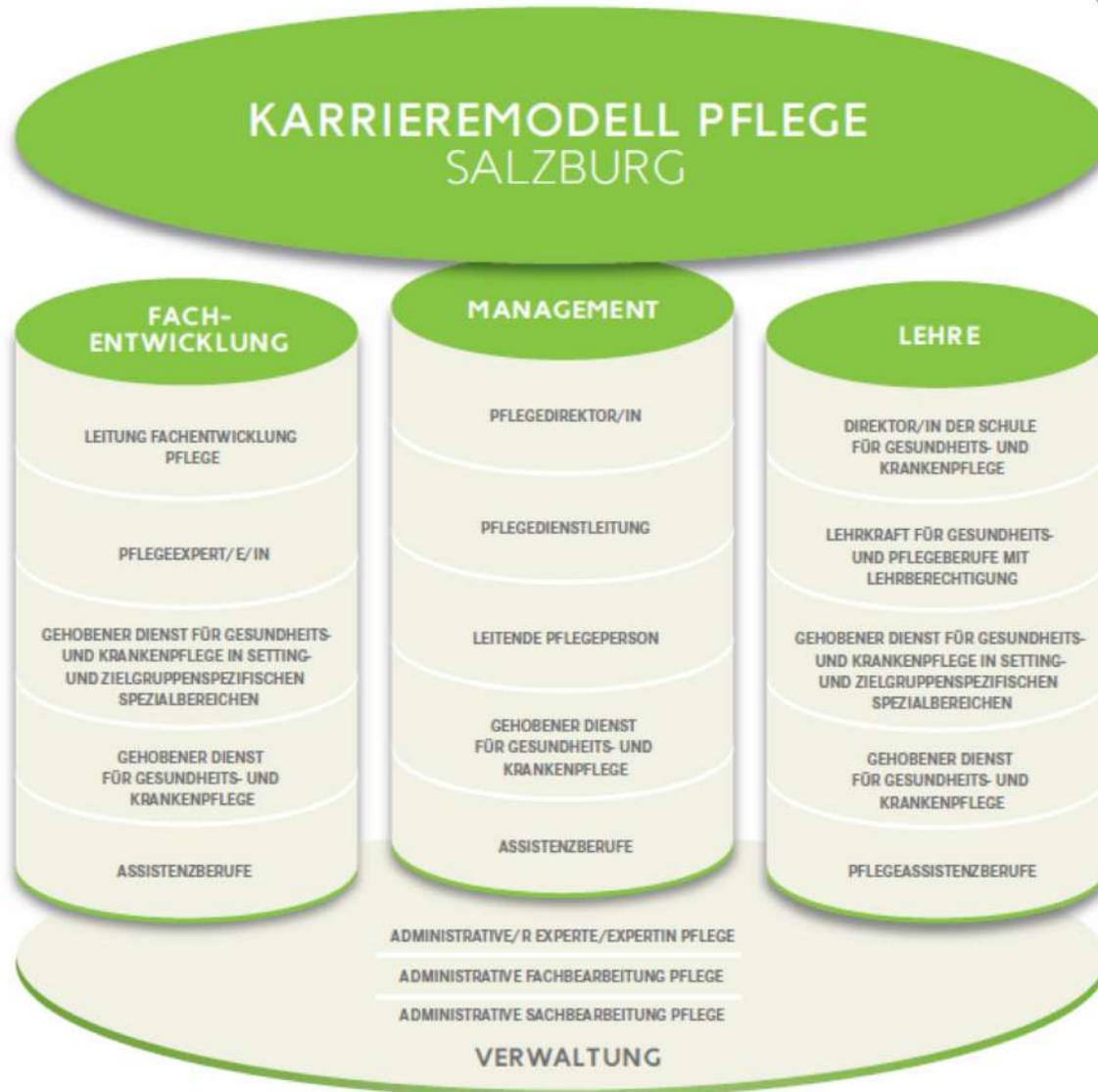
gesteigerte Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation (11)

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., Schneebeli, 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

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_Abgabeverion.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

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

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

SALK (2011). Zukunft gemeinsam planen. [Grafik]. Zugriff am 26.11.2018. Verfügbar unter 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>