

41. Berliner Krankenhaus- Seminar

CHARITÉ
UNIVERSITÄTSMEDIZIN BERLIN

Hedwig François – Kettner
Pflegedirektorin
17. Juni 2009, TU Berlin

Work-Life-Balance in der Gesundheitswirtschaft

Gliederung des Vortrags

0. Vorstellung der Charité Universitätsmedizin Berlin
1. Reflexionen über Arbeitsplatzqualitäten
2. Erkenntnisse aus Studien
3. Erkenntnisse aus der Praxis
4. Möglichkeiten der Veränderungen
5. Charité: To-Do Programm

Die Charité 2009: Unternehmenskonzept Charité - Masterplan

Fokus auf:



Wachstum

INTEGRIERTE FORSCHUNG
Grundlagen – Anwendung – Versorgung

- Medizinische Versorgungszentren (MVZ)
- Kooperation mit Arztpraxen

- Kooperation mit Krankenhäusern
- Kooperationen mit der Industrie

- Charité Ausgründungen
- PPP-Modelle

INTEGRIERTE LEHRE

Konsolidierung/
Effizienz

CHARITÉ- Universitätsmedizin Berlin (GKöR)

17 CharitéCentren

Campus
Berlin-Buch

Campus
Benjamin
Franklin

Campus
Charité Mitte

Campus
Virchow-
Klinikum

INTEGRIERENDE VERSORGUNGSKONZEPTE:

Praxen/MVZ/Ambulant – Stationär – Pflege – Rehabilitation

CHARITÉ CAMPUS VIRCHOW-KLINIKUM

CHARITÉ CAMPUS BUCH

CHARITÉ CAMPUS MITTE

CHARITÉ CAMPUS BENJAMIN FRANKLIN



CHARITÉ CAMPUS MITTE



CHARITÉ CAMPUS BENJAMIN FRANKLIN



CHARITÉ CAMPUS VIRCHOW-KLINIKUM



Daten der Charité 2007

- **3.213 Planbetten**
- **121.077 stationäre Patienten (Fallzahl)**
- **173.590 Casemix**
- **1,43 Casemix – Index**
- **7,35 Tage mittlere Verweildauer**
- **630.000 ambulante Patienten**
- **9.500 Beschäftigte**
- **7.300 Studenten**

Daten der Charite 2008

- **3.213 Planbetten**
- **122.099 stationäre Patienten (Fallzahl)**
- **178.843 Casemix**
- **1,46 Casemix - Index**
- **7,16 Tage mittlere Verweildauer**
- **653.219 ambulante Patienten**
- **9.442 Beschäftigte**
- **7.300 Studenten**

1. Allgemeine kurze Reflexion - Anforderungen in den Gesundheitseinrichtungen

- Ökonomisch gesunde Unternehmen
- Nutzung von Entwicklungschancen
- Hohe Unabhängigkeit
- Positives Betriebsklima mit
- Belastbaren & motivierten Mitarbeitern

1. Kurze Reflexion - Anforderungen in den Gesundheitseinrichtungen

Ziele aus Sicht des Betriebes*

- Sicherung des qualitativen und quantitativen Personalbestands
- Entwicklung von Nachwuchskräften & Spezialisten
- Erhaltung & Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation
- Anpassungsqualifizierungen an neue Märkte
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit

* Haubrock, M., Schär, W. (Hrg.): Betriebswirtschaft & Management im Krankenhaus, 4. Auflage, 2007; Ziele der Personalentwicklung (Thom, N.; Gaugler, Weber,) unter 5.3 Personalmanagement, S. 317

1. Kurze Reflexion - Anforderungen in den Gesundheitseinrichtungen

Ziele aus Sicht des Mitarbeiters*

- Aktivierung des Qualifikationspotentials
- Verbesserung der Chancen zur Selbstverwirklichung
- Minderung der Risiken des Arbeitsplatzverlustes & Entgeltminderung
- Erhöhung individueller Mobilität (regional, fachlich, hierarchisch)
- Erhöhung des Entgelts
- Steigerung des Prestiges
- Befriedigung immaterieller Motive

Haubrock, M., Schär, W. (Hrg.): Betriebswirtschaft & Management im Krankenhaus, 4. Auflage, 2007; Ziele der Personalentwicklung (Thom, N.; Gaugler, Weber,) unter 5.3 Personalmanagement, S. 317

2. Erkenntnisse aus Studien (1)

Weltweite Studie* zum „Internationalen Tag der Pflege 2007“ – Ziel: positive Arbeitsplatzorganisation

Wichtigste Kennzeichen :

- Innovative Strategien zur Personalgewinnung & - Personalerhaltung
- Strategien zur Weiterbildung & Beförderung
- angemessene Entlohnung
- Anerkennungsprogramme
- hinreichende Ausrüstung und Materialien
- sicheres Arbeitsumfeld

* newsletter lernundenter 05/2007 Ausgabe 63/ISSN 1660-7090

2. Erkenntnisse aus Studien (1)

Merkmale positiver Arbeitsumgebung – Vertrauen als essentieller Bestandteil

Glaubwürdigkeit: Kommunikation, Kompetenz, Integrität

Respekt: Förderung, Zusammenarbeit, Unterstützung

Fairness: Ausgewogenheit, Neutralität, Gerechtigkeit

Stolz: Tätigkeit, Team, Unternehmen

Teamgeist: Vertrautheit, Freundlichkeit,
Zusammengehörigkeit

<http://www.greatplacetowork.de/index.php>

2. Erkenntnisse aus Studien (2)

Gallup-Engagement-Index 2008*

- Deutschland: 67 % der Arbeitnehmer fühlen sich kaum noch an ihr Unternehmen gebunden; 20 % haben innerlich gekündigt – 13 % fühlen sich ihren Unternehmen verbunden und sind sehr engagiert
- International: Deutschland liegt im unteren Mittelfeld
- Hohe wirtschaftliche Folgen – hohe Fehlzeiten, höhere Kosten für die Unternehmen

[3http://karierebibel.de/dienst-nach-vorschrift-neuer-gallup-engagement-index-2008](http://karierebibel.de/dienst-nach-vorschrift-neuer-gallup-engagement-index-2008)

2. Erkenntnisse aus Studien (3)

Magnetspitäler*: 8 Grundtugenden identifiziert:

1. „Probieren geht über studieren“
2. „Der Kunde ist König“
3. Freiraum für Unternehmertum
4. Produktivität durch Menschen
5. Sichtbar gelebtes Wertesystem
6. „Schuster bleib bei deinen Leisten“
7. Einfacher, flexibler Aufbau
8. Straff-lockere Führung

*2 Peters, Thomas J.; Watermann, Robert H: „In Search of Excellence---“1983
Immenschuh, Ursula: „Wirksame Pflegepraxis....“Vortrag Kath. FHS Freiburg 2007

3. Erkenntnisse aus der Praxis

- Studienerkenntnisse & Praxiserfahrungen sind z. Zt. in Deutschland nicht in erster Priorität bei den Manager verortet
- Kurzfristige Haushaltskonsolidierungen stehen über mittel- & langfristigen Unternehmensstrategien
- Führung & Personalmanagement unterliegen (insbesondere in den Kliniken) oftmals autoritären, überholten Strukturen
- Arbeitsdichte & Personalabbau belasten die Praxisbereiche
- Unzufriedenheit & zunehmende Fluktuation werden in vielen Unternehmen deutlich

4. Möglichkeiten der Veränderungen

Außerbetrieblich:

- Rechtlich – politisches Umfeld beeinflussen
- Analysen künftiger Arbeitsplatzanforderungen
(Demografische Entwicklung)
- Output - Evaluierungen & öffentlich-wirksame Kommunikation

4. Möglichkeiten der Veränderungen

Innerbetrieblich:

- Analyse der internen Verfasstheit des Unternehmens (inkl. Altersstruktur, Bedarf, Corporate Identity, Risiken...)
- Strategieworkshop mit Führungskräften & Mitarbeitervertretungen
- Maßnahmenkatalog (inkl. Führungsrichtlinien, Motivationsprogramm, Qualifikationsprogramme, Output-Evaluierung....)

4. Möglichkeiten der Veränderungen

Grundsätzliche Empfehlungen:

- Die Förderung der Eigeninitiative und der persönlichen Entwicklung eines jeden Mitarbeiters
- Das Vornehmen einer vorausschauenden Personalplanung, mit frühzeitiger Suche nach alternativen Arbeitsplätzen
- Das Angebot stations- und berufsgruppenübergreifender Gesprächsgruppen
- Gezielte Fortbildungsangebote für Leitungen (Führungstrainings) und Mitarbeiter

4. Möglichkeiten der Veränderungen

Personalentwicklung (Beispiele):

- ✓ Erhöhung des Anteils fachweitergebildeter Mitarbeiter (A/I)
- ✓ Angebot beruflicher Alternativen für MA in besonders belasteten Arbeitsbereichen „Ausstiegs- Jobs“
- ✓ Kick-Off „Gewaltprävention“ für Leitungen und Stellvertretungen der Intensiv Stationen

4. Möglichkeiten der Veränderungen

Personalentwicklung:

FB Module für Leitungen zum Thema:

- ✓ Umgang mit Belastungen im Zusammenhang mit der Rolle als Leitung
- ✓ Das Führen von Konfliktgesprächen
- ✓ Umgang mit Suchterkrankungen
- ✓ Anleitung zur „Selbstfürsorge“

4. Möglichkeiten der Veränderungen

Kommunikation:

- ✓ Regelmäßige Leitungskonferenzen
- ✓ Gute Transparenz & Informationen durch das Management
- ✓ Angebote zu Coaching/ Mediation/ und Krisenintervention
- ✓ Einrichtung eines Vertrauenstelefons
- ✓ Supervisionsangebote für Mitarbeiter

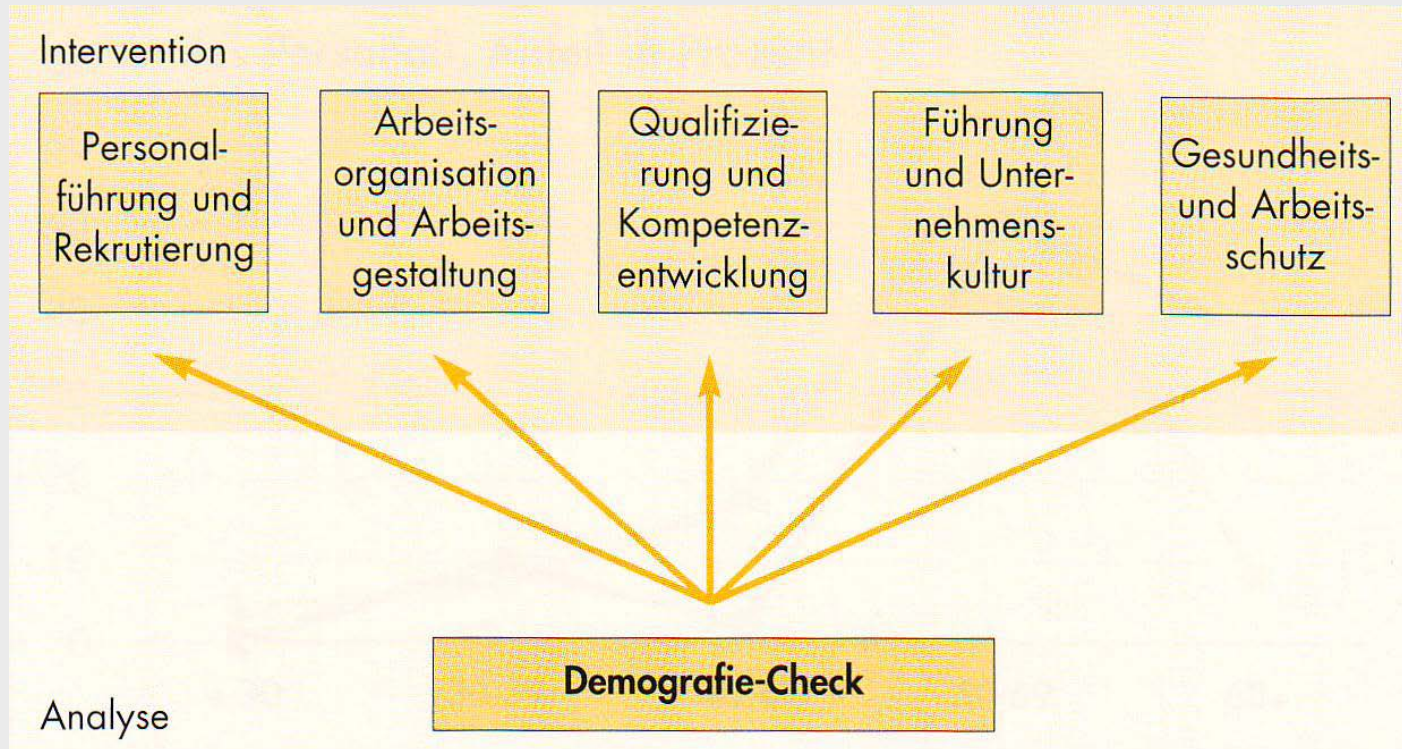
4. Möglichkeiten der Veränderungen

Ethik:

- ✓ Erhöhung des zeitlichen Anteils der Ethikstunden in Weiterbildungen, z. B. Lehrgang für Anästhesie / Intensivmedizin
- ✓ Verabschiedung eines zentralen Ethik-Konzeptes
- ✓ Stationsinterne ethische Fallbesprechungen
- ✓ Regelmäßiger Besuch der Intensivstationen, u. a. auch durch die Klinik-Seelsorge

4. Möglichkeiten der Veränderungen

Quelle: Initiative Neue Qualität der Arbeit 2007



5. Charité - TO – DO: Demographie - Check

Personal- führung & Rekrutierung	Arbeits- organisation & Arbeitsplatz- gestaltung	Qualifizierungen & Kompetenz – entwicklung	Führung & Unternehmens- kultur	Gesundheits- & Arbeitsschutz
Prüfung der Mitarbeiterprofile & Mitarbeiter entwicklung	Ablauf- Analysen Bestands- Check, Leistungsplanung & organisatorische Planungen	Fortbildungs- Investitions- programm für Mitarbeiter, Beschlüsse zu Standards, Einheit von Kompetenz & Verantwortung	Reflexion durch die Unternehmens- leitung, Aufstellung von Führungs- grundsätzen;	Familien- gerechte Programme, Arbeitszeit- modelle

5. Charité:

Bedarfsentwicklung - Prognose

Prognose stationärer Fallzahlen bis 2020

Anstieg der Fallzahlen und des Case-Mix-Index‘

Altersgruppe	Charité 2005		Charité 2010			Charité 2015			Charité 2020		
	Fälle	CMI	Δ Fälle	Fälle	CMI	Δ Fälle	Fälle	CMI	Δ Fälle	Fälle	CMI
0 - unter 6	12.492	1,023	-175	12.317	1,023	-273	12.219	1,008	-656	11.836	0,984
6 - unter 18	6.528	1,031	-397	6.131	1,031	-333	6.195	0,965	-420	6.108	0,908
18 - unter 25	5.848	0,989	-352	5.496	0,989	-1.168	4.680	0,914	-1.038	4.810	0,676
25 - unter 45	24.793	1,121	-1.336	23.457	1,121	-2.008	22.785	1,055	-2.639	22.154	0,952
45 - unter 65	34.001	1,514	2.037	36.038	1,514	3.955	37.956	1,595	3.187	37.188	1,758
65 - unter 75	20.689	1,661	2.274	22.963	1,661	-37	20.652	1,844	-490	20.199	1,845
75 und älter	12.598	1,586	1.226	13.824	1,586	4.193	16.791	1,701	5.733	18.331	2,054
Gesamt	116.949	1,359	3.277	120.226	1,375	4.329	121.278	1,433	3.677	120.626	1,507

Prognose der Fallzahlen- und CaseMix Index-Entwicklung in der Charité,
basierend auf der Prognose der Bevölkerungsentwicklung in der Metropolenregion

5. Charité - Altersstruktur im Pflegebereich

Stand Juni 2007

Alter	Pflegedienst			Funktionsdienst		
	männl.	weibl.	gesamt	männl.	weibl.	gesamt
bis 24. J.	3,7%	3,9%	3,9%	3,0%	2,7%	2,8%
25-29 J	13,8%	10,7%	11,2%	6,1%	7,0%	6,9%
30-34 J	17,1%	11,5%	12,3%	12,7%	6,8%	7,6%
35-39 J	18,7%	17,7%	17,9%	20,8%	13,2%	14,3%
40-44 J	21,1%	20,7%	20,8%	17,3%	21,3%	20,7%
45-49 J	13,4%	15,1%	14,8%	19,3%	17,4%	17,7%
50-54 J	8,6%	9,7%	9,5%	10,7%	14,4%	13,9%
55-60 J	2,9%	9,6%	8,6%	9,1%	15,4%	14,5%
61-64 J	0,7%	1,0%	0,9%	1,0%	1,8%	1,7%
Datenquelle: GB P	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

5. Charité - TO – DO: Demographie - Check

- Personalgewinnung (Pflegesektoren) in den nächsten 5 Jahren: ca. 100 VK/Jahr
- In den folgenden 6 – 15 Jahren: ca. 150 VK/Jahr
- Fortsetzung der Programme zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Maßnahmenkatalog zur Verabschiedung im Vorstand und Aufsichtsrat
- Konsequente Umsetzung und jährliche Output-Evaluationen

...zum Schluss an jeden/jede ZuhörerIn:

- Achten Sie auf gesunde Balance
- Definieren Sie Ihre Werte & Ziele, nehmen Sie regelmäßig eine Auszeit
- Gehen Sie an normalen Tagen gleich nach Hause & verbringen Ihre Zeit mit Ihrer Familie
- Freunde nicht vernachlässigen
- Essen Sie ohne Stress
- Machen Sie regelmäßige Pausen & gehen an die frische Luft
- Bewegen Sie sich: Treppe statt Aufzug....
- Vereinbaren Sie mit sich selbst Termine, an denen Sie Dinge tun, die Ihnen Spaß machen

http://www.arbeitsratgeber.com/worklifebalance_0211.htm

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**

**Hedwig François-Kettner
Pflegedirektorin
Charité Platz 1
10117 Berlin
T. 030 – 450 577 021/22
francois-kettner@charite.de**