

Abstract

Kennzahlensysteme für die Pflege zur Dokumentation eines transparenten Leistungsnachweises

Kurzzusammenfassung:

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind die Definition und Anwendung von Kennzahlen als Prototyp für den Bereich Pflege an Hand der Balanced Scorecard.

Die strategischen und operativen Kennzahlen werden auf Pflegedirektions-, Departements- und Abteilungsebene zur Verfügung gestellt. Die vorwiegend operativen Kennzahlen auf Abteilungsebene sind in einem Handlungskatalog aufgelistet. Dieser dient den Abteilungsleitungen als Arbeitsinstrument und Nachschlagewerk zur Umsetzung. Die Abteilungsleitungen erhalten dadurch das nötige Werkzeug um mit Kennzahlen die Pflege- und Führungsqualität zu optimieren.

Dabei steht den Abteilungsleitungen ein Arbeitsinstrument zur Verfügung, um Abweichungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Massnahmen einzuleiten.

Verfasser/in:	Arlette Imboden
Herausgeber/in:	Prof. Dr. Walter Hagmann
Veröffentlichung:	11. Oktober 2012
Zitation:	Arlette Imboden, 2012, Kennzahlensysteme für die Pflege zur Dokumentation eines transparenten Leistungsnachweises FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit
Schlagnworte:	Balanced Scorecard, Gesundheitspolitik, Gesundheitswesen. Patientensicherheit, Pflegeprozess

Ausgangslage

In unserer ökonomisch geprägten Welt sind Kennzahlen die Sprache der Gegenwart und Zukunft. Wer diese Sprache nicht versteht und nicht einzusetzen weiss, hat eine schlechte Verhandlungsposition in Finanzierungs- und Verteilungsfragen. Mit diesem Problem hat der Pflegebereich sehr stark zu kämpfen, da ihre Leistungen nicht adäquat im Spitalmanagement ausgewiesen werden.

Die Auseinandersetzung mit Kennzahlen in der Pflege, ist in der Pflege des Spital Wallis auf der Ebene der Abteilungsleitungen eher selten. Einerseits haben die Abteilungsleitungen nicht das Wissen über Kennzahlen und andererseits scheuen sie sich vor neuen Aufgaben, da dies nach ihrem subjektiven Empfinden Mehrarbeit bedeuten würde. Dieses persönliche Gefühl hat bei den Abteilungsleitungen sowie bei den Basismitarbeitenden einen hohen Stellenwert und wird in jeder Diskussion von den Abteilungsleitungen als Hauptargument dagegen eingesetzt. Des Weiteren bekunden sie ihre Mühe, den Leistungsnachweis in der Pflege transparent auszuweisen.

Um den zukünftigen Leistungsnachweis in der Pflege zu erbringen, ist es zwingend erforderlich, dass sich die Pflege mit Kennzahlen auseinandersetzt, um so mit messbaren Fakten und Zahlen die Arbeit der Pflege in Qualität und Leistung auszuweisen

Fragestellungen und Ziele der Arbeit

Mit welchen Kennzahlen kann die Pflegequalität in Kohärenz zum Stellenetat innerhalb der Pflege des Departements ausgewiesen werden?

Welche Kennzahlen benötigt es in der Pflege innerhalb des Management sowie des Departements anhand der Balanced Scorecard auf Abteilungsebene im vertikalen Roll-out?

Durch die Erstellung dieser Masterthesis besteht die Chance, zukünftig Kennzahlen auf der Ebene der Abteilungsleitungen sowie Departements- und Pflegedirektionsebene einzuführen. Einerseits um die Abteilungsleitungen mit Kennzahlen zu sensibilisieren und andererseits um mit Kennzahlen den Leistungsnachweis in der Pflege in Kohärenz zum Stellenetat auszuweisen.

Dabei steht das Erarbeiten eines Prototyps auf Abteilungsebene und das Erstellen eines Handlungskatalogs für die Abteilungsleitungen im Vordergrund.

In einem weiteren Schritt werden die strategischen, die operativen und die diagnostischen Kennzahlen sowie die Schlüsselkennzahlen im Management Informationssystem (MIS) Spital Wallis integriert.

Es ist bedeutend, dass der Leistungsnachweis der Pflege in Qualität und Leistung transparent ausgewiesen werden muss, um so zukünftig Effizienz und Effektivität in der Pflege zu integrieren.

Das Kurzfristige Ziel dieser Arbeit besteht darin einen Prototyp von Kennzahlen an Hand der Balanced Scorecard zu erstellen, sowie einen Handlungskatalog auf der Ebene der Abteilungsleitungen als Nachschlagewerk für dieselben zur Verfügung zu erstellen.

Als mittelfristiges Ziel wird die Integration der Kennzahlen auf Abteilungsebene geplant. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Integration auf Abteilungsebene Schrittweise vollzogen.

Die Integration ins Managementinformationssystem wird als langfristiges Ziel definiert. Dabei ist es wichtig dass alle Abteilungsleitungen mit Kennzahlen arbeiten.

Vorgehen

Als Forschungsmethode wurde eine Literaturrecherche von unterschiedlicher wissenschaftlicher Literatur, in Form von Büchern und elektronischen Daten im Zeitrahmen der letzten zehn Jahre gemacht.

Anhand der Balanced Scorecard wurden die Kennzahlen erarbeitet. Für die Ableitung der Balanced Scorecard sind möglichst konkrete Zielformulierungen in Mission, Vision und Leitbild erforderlich. Eingespeist in die Balanced Scorecard, werden die Kennzahlen ergänzt durch wichtige Erfolgsfaktoren und Werttreiber in den Prozessen. Die Strategieumsetzung wird dann fortgesetzt in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der in starkem Masse die Mitarbeitenden einbezieht und bei dem geeignete Methoden und Werkzeuge eingesetzt werden. Dieser Ableitungszusammenhang macht noch einmal klar, dass das eigentliche Ziel der Balanced Scorecard nicht im Messen, sondern im Besserwerden liegt.

Die soziodemographische Entwicklung, der wissenschaftliche und der technische Fortschritt sowie die gesundheitspolitischen Herausforderungen bewirken viele Veränderungen im Pflegebereich. Die Einführung des neuen Spitalfinanzierungssystems hat einen erheblichen Einfluss auf den bisherigen Anspruch von und an die Pflegenden. So vollzieht sich ein Paradigmenwandel, der von den Pflegefachpersonen ein Umdenken in Richtung Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung verlangt. Mitarbeitende in der Pflege befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen ethischen und wirtschaftlichen Anforderungen, die gegenwärtig als gegensätzliche Parameter betrachtet werden. Sie sind zukünftig aufgefordert, die beiden Parameter miteinander zu verknüpfen und dienstleistungsorientierte Denk- und Handlungswei-

sen in ihren Arbeitsbereich einzubeziehen sowie gleichzeitig die Humanität aller Mitwirkenden des Pflegeprozesses sicherzustellen.

Um den neuen gesundheitspolitischen Anforderungen im Rahmen qualitätssichernder und – steigender Perspektiven standzuhalten, benötigt es eine Verbindung zwischen Pflege und Ökonomie in Form eines Pflegecontrollings. Für eine wettbewerbsorientierte Pflege benötigen die Spitäler Führungskräfte im Pflegebereich, die sich rechtzeitig mit den neuen Herausforderungen auseinandersetzen und Massnahmen in Bezug auf die Reaktion auf Veränderungen entwickeln. Ohne das Verständnis und das Wissen aller Mitarbeitenden der Pflege wird es schwierig Ziele zu erreichen. An dieser Stelle sind besonders die Führungskräfte des mittleren Kaderns gefordert. Spaltet man das Pflegecontrolling in operatives und strategisches auf, zeigt sich das im Rahmen der betrieblichen Prozessoptimierung, das heisst des operativen Pflegecontrollings, ein hohes Veränderungspotential hinsichtlich der direkten und der indirekten Arbeit am Patienten besteht. Die Führungskräfte des mittleren Kaderns (Abteilungsleitungen) sind demnach mit ihrem eigenen „neuen“ Rollenverständnis konfrontiert und verstehen sich zukünftig als operative Pflegemanager, sie benötigen dazu vor allem operative Kennzahlensysteme. Die obere Führungsebene (Leitung Pflege Departement, Pflegedirektion) ist vorwiegend unter dem Aspekt des strategischen Pflegecontrollings tätig und sollte zunehmend unternehmenskulturelle Ansätze verfolgen und benötigt demnach strategische Kennzahlen.

Die Bearbeitung der Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Lernen und Wachstum sowie die Schlüsselkennzahlen haben gezeigt, wie viele Wissensinseln im Bereich der Pflege bereits vorhanden sind. Nun gilt es diese strategisch und operativ auszurichten, Lücken zu schliessen und entsprechend als Prototyp in Einklang zu bringen. Hierbei ist zu achten, dass die Erarbeitung des Prototyps in die neue Organisationsstruktur der jeweiligen Departemente des Spitalzentrums Oberwallis integriert wird, um dabei den Praxistransfer sicher zu stellen.

Da die Abteilungsleitungen der Dreh- und Angelpunkt sind um Veränderungen in der Pflege erfolgreich (oder erfolglos) umzusetzen zu können, ist die Sensibilisierung des mittleren Kaderns von Bedeutung. Dadurch können wir zukünftig den transparenten Leistungsnachweis in der Pflege sicherstellen. Dies wiederum bedeutet, dass der Bedarf von Pflegestellen entsprechend dokumentiert und beantragt werden kann.

Der Handlungskatalog hat das Ziel, den Abteilungsleitungen die Kennzahlen als Arbeitsinstrument und Nachschlagewerk zur Verfügung zu stellen.

Die Einführung der Kennzahlen auf Abteilungsebene erfolgt schrittweise ab dem November 2012 und beginnt mit einer chirurgischen Abteilung und wird bis März 2014 auf allen Abteilungen innerhalb des Departements Chirurgie eingeführt sein. Anschliessend erfolgt die Implementierung ins Managementinformationssystem.

Erkenntnisse

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in den Perspektiven Kunden, Prozesse und Lernen und Entwickeln viele und vielfältige Wissensinseln im Bereich der Pflege über Kennzahlen vorhanden sind. Nun wird der Praxistransfer strategisch und operativ ausgerichtet, Lücken werden geschlossen und man befreit sich aus tradierten Vorstellungen um mit den harten Fakten der Finanzen in Einklang zu kommen. Gleichzeitig wird ersichtlich welche Bedeutung die Kundenorientierung in der Zukunft in der Pflege haben wird.

Die Pflege des Spitalzentrum Oberwallis und später die des gesamten Spital Wallis erhält die Möglichkeit die Implementierung zu erproben und dieses als innovatives Signal voran zu treiben.

Es kann festgestellt werden, dass bei erfolgreicher Umsetzung von Kennzahlen, die Pflege über mehr Transparenz ihrer Leistung und Qualität verfügt. Wenn Kennzahlen konsequent dargestellt werden, erreicht man die Schaffung von Grundlagen für die so wichtigen betriebswirtschaftlichen und qualitativen Argumente der Pflege in einem zunehmend ökonomisch geprägten Marktumfeld. Aufgrund der definierten Kennzahlen sind das Verständnis und die Sensibilisierung der Abteilungsleitungen gefördert, indem sie sich laufend mit den Kennzahlen auseinandersetzen. Eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit denselben verändert die Sichtweise der Beteiligten und öffnet neue Wege innerhalb der Pflege. Als lernende Organisation würde die Pflege für jegliche Veränderungen in der Zukunft bereit sein.