

## **Zeller Erklärung des Bundesverbands Pflegemanagement e.V. zur verbindlichen Einbindung von pflegfachbezogener Management-Expertise in die strategischen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen von relevanten Gesundheits- und Sozialeinrichtungen.**

### **Die Rolle der Pflege in der Versorgung der Gesellschaft.**

Pflegende stehen als primäre Kontakt- und Anlaufstelle rund um die Uhr, an sieben Tagen der Woche für Patienten, Bewohner, Klienten und weitere Gruppen von Pflegeempfängern zur Verfügung. Häufig sind sie abgesehen von der Versorgung im Krankenhaus die einzige Berufsgruppe, die die zu Versorgenden kontinuierlich begleitet. Der Verantwortungsbereich der Pflege besteht dabei aus weit über die direkte Versorgung hinausgehende Aufgabenkomplexe, die für die Erreichung einer hohen Versorgungsqualität elementar sind. In ihrem Manifest „Mit Eliten pflegen“<sup>1</sup> zählt die Robert-Bosch-Stiftung die wesentlichen Schwerpunkte der pflegerischen Versorgung auf:

- Aktives Eintreten für eine konsequent patientenorientierte Versorgung
- Eintreten für die Interessen der gepflegten Personen und insbesondere der vulnerablen Patienten
- Wahrnehmung von präventiven und gesundheitsförderlichen Aufgaben
- Anleitung, Beratung und partnerschaftliche Unterstützung von pflegenden Angehörigen, Zugehörigen, Freunden, Nachbarn und ehrenamtlich Tätigen
- Verantwortung für die pflegebezogene Versorgungsqualität übernehmen
- Durchführung der Pflege nach evidenzbasierten Kriterien
- Proaktive Kooperation mit den anderen Berufsgruppen im interprofessionellen Versorgungsteam
- Übernahme der Verantwortung für die Gestaltung des Versorgungsprozesses der gepflegten Menschen

Im Rahmen der Novellierung des Pflegeberufgesetzes hat der Gesetzgeber klare Vorbehaltsaufgaben für die beruflich Pflegenden definiert. Damit soll sichergestellt werden, dass pflegebezogene Einschätzungen und Entscheidungen nicht durch Berufsfremde erfolgen dürfen.

Ohne die kompetente, kontinuierliche und professionelle Versorgung durch Pflegefachkräfte entstehen in allen Versorgungssituationen nachweislich erhebliche Einschränkungen in der Versorgungssicherheit, die schnell zu großen Folgeschäden bei den Pflegeempfängern führen können.

### **Zentrale Verantwortung und Rolle des Pflegemanagements.**

Die wesentliche Aufgabe eines gut funktionierenden Pflegemanagements ist die Sicherstellung guter in-nerbetrieblicher Rahmenbedingungen damit eine für alle versorgten Menschen ausreichende Versorgungsqualität im Sinne des jeweiligen individuellen Pflegebedarfes angeboten werden kann. Pflegemanager sind daher primär dem Versorgungsauftrag und weniger dem Gewinnanspruch der Unternehmensträger verpflichtet. Um diesen naheliegenden Konflikt zwischen angemessener Versorgungssicherheit und sparsamer Unternehmensführung entgegenzutreten zu können ist es wichtig, dass Pflegemanager neben ärztlichen und kaufmännischen Managern die Möglichkeit haben, zentrale Unternehmensentscheidungen gleichberechtigt mitgestalten und treffen zu können. Zur Erreichung der vorgenannten Aspekte ist zudem der Aufbau und die Refinanzierung einer umfassenden Unterstützungsstruktur elementar. Neben diesen zentralen Aspekten ist das Pflegemanagement für die umfassende Pflegeorganisation der jeweiligen Ein-

<sup>1</sup> vgl. [http://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2018-02/RBS\\_Broschuere\\_360Grad\\_Pflege\\_Manifest\\_WEB\\_ES.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2018-02/RBS_Broschuere_360Grad_Pflege_Manifest_WEB_ES.pdf)

richtung verantwortlich. Dazu gehört im Sinne einer guten Versorgungsqualität auch die Sicherstellung einer kontinuierlichen Evaluation und Verbesserung der Pflegeleistung. Das Pflegemanagement sieht sich somit als Garant für die Erreichung einer angemessenen Versorgung der jeweiligen Pflegeempfänger. Es sieht seine Aufgabe im Wesentlichen darin, die der jeweiligen Einrichtung zur Verfügung stehenden Mittel so zu allozieren, dass die Versorgungssicherheit zu jeder Zeit gegeben ist.

### **Organisationen im kontinuierlichen Veränderungsprozess.**

Zur erfolgreichen Unternehmensführung ist es erforderlich, dass die vorhandenen Organisationsstrukturen kontinuierlich auf dem Prüfstand stehen. Das säulenorientierte Organisationsmodell mit den Säulen Pflege, Medizin und Verwaltung stößt aufgrund der zunehmenden interprofessionellen Verschränkung der primären Kontakt- und Anlaufstellen (Pflege und Medizin) an seine Grenzen. Zur Herstellung einer angemessenen Versorgungsqualität steht der Versorgungsprozess heute immer mehr im Vordergrund. Somit kommen auch immer häufiger prozessorientierte Organisationsformen, die sich letztlich in einem multidisziplinären Teamansatz widerspiegeln, zum Tragen. Und doch spielt die einzelne Profession oder Disziplin an dieser Stelle eine entscheidende Rolle. Ein Ausblenden bestimmter fachlicher Aspekte führt kontinuierlich zum Auftreten von Versorgungsfehlern. Entweder durch falsches Handeln oder durch eine Unterlassung von Maßnahmen deren Erfordernis nicht erkannt wird. Organisationsstrukturen werden damit auch zukünftig der permanenten Veränderung unterliegen. Moderne Managementstrukturen bilden diese Erfordernisse ausreichend ab und stellen sicher, dass alle zur guten Versorgung erforderlichen Aspekte umgesetzt werden können. Das setzt jedoch angesichts fehlender finanzieller Mittel ein kontinuierliches Aushandeln auf Augenhöhe voraus.

In diesem Zusammenhang ist es elementar, dass pflegfachbezogene Kompetenzen in allen Entscheidungsebenen eines Unternehmens abgebildet werden, um Versorgungsdefizite durch unzureichende und inkompetente Steuerung zu vermeiden. Daher ist es obligat, dass pflegfachpersonen in Managementverantwortung auf den jeweils obersten Entscheidungsebenen eines Unternehmens regelhaft etabliert sind und so grundlegende strategische Entscheidungen mit treffen. Und zwar im Sinne eines kontinuierlichen Aushandlungsprozesses der unterschiedlichen Interessenlagen auf Augenhöhe, gleichberechtigt und gemeinsam verantwortet. Maßstab dafür ist nicht der jeweilige Unternehmensgewinn nach Steuern, sondern ausschließlich der Grad der Versorgungssicherheit der zu versorgenden Menschen!

### **Es muss sich etwas tun.**

Die Politik auf Bundes- und Landesebene ist aufgefordert, in ihrem Rahmen entsprechende Regelungen zu schaffen, um den gesetzlichen Rahmen für eine Unternehmensführung im Sinne der Einbindung pflegfachlicher Expertise zu schaffen.

Die Akteure der beruflichen Vertretung der Pflegeberufe, die Berufsverbände, Gewerkschaften und Pflegekammern sind aufgefordert, die Rolle des Pflegemanagements für die Versorgungssicherheit mit zu gestalten und bei den relevanten Akteuren im Gesundheits- und Sozialsystem dafür einzutreten, dass die erforderlichen Organisationsveränderungen nicht zum Wegfall von pflegfachlicher Expertise auf den verschiedenen Entscheidungsebenen führen, sondern vielmehr zur Stärkung dieser Kompetenz auf allen Entscheidungsebenen beigetragen wird.

Die Verbände der Unternehmensträger im Gesundheits- und Sozialwesen sind aufgefordert, die Rolle des Pflegemanagements im Hinblick auf die Versorgungssicherheit in ihren Unternehmen zu reflektieren und die Expertise der Pflege in ihren Entscheidungen mit zu berücksichtigen. Hierzu könnten Vorstandskooperationen von Pflegemanagement-Experten überaus hilfreich sein.

Kompetente und professionelle Pflege ist häufig *die* zentrale Dienstleistung in den unterschiedlichen Versorgungssettings. Die gleichwertige Einbindung in den Führungsebenen von Unternehmen ist damit obli-

gat und alternativlos, um eine qualitativ hochwertige Versorgung der Bevölkerung dauerhaft sicherzustellen.

Der Bundesverband Pflegemanagement hat in seinem Positionspapier von 2016 seine strategische Zielsetzung das Pflegemanagement als festen Bestandteil auf Geschäftsführungsebene zu etablieren ausführlich formuliert. Aus Sicht des Bundesverbands Pflegemanagement ist das Pflegemanagement Prozessgestalter, betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor, Partner auf Augenhöhe mit klar definierten Kompetenzfeld sowie unabdingbarer Teil eines ganzheitlichen Controllings.

Das Strategiepapier kann bei der Geschäftsstelle unter [info@bv-pflegemanagement](mailto:info@bv-pflegemanagement) angefordert werden.

Im Rahmen seiner Frühjahrs-Vorstandskonferenz 2018 in Zell an der Mosel hat sich der Bundesverband Pflegemanagement erneut ausführlich dem Thema gewidmet und die vorliegende Zeller Erklärung formuliert.



Peter Bechtel, Vorstandsvorsitzender Bundesverband Pflegemanagement e.V.

Ilgard Glockenstein, Vorsitzende Landesgruppe Baden-Württemberg

Georg Baur, Vorsitzender Landesgruppe Bayern

Britta Schulze, Vorsitzende Landesgruppe Berlin/Brandenburg

Rolf Weiß, Vorsitzender Landesgruppe Bremen/Niedersachsen

Christiane Kallenbach, Vorsitzende Landesgruppe Hamburg

Martin Hußing, Vorsitzender Landesgruppe Hessen

Martin Mengel, Vorsitzender Landesgruppe Mecklenburg-Vorpommern

Ludger Risse, Vorsitzender Landesgruppe Nordrhein-Westfalen

Dr. Markus Mai, Vorsitzender Landesgruppe Rheinland-Pfalz

Raphael Baumann, Vorsitzender Landesgruppe Saarland

Konrad Schumann, Vorsitzender Landesgruppe Sachsen

Henry Rafler, Vorsitzender Landesgruppe Sachsen-Anhalt

Christian de la Chaux, Vorsitzender Landesgruppe Schleswig-Holstein

Sylvia Aschenberner, Vorsitzende Landesgruppe Thüringen

Berlin, 28. April 2018

Bundesverband Pflegemanagement e.V.

[www.bv-pflegemanagement.de](http://www.bv-pflegemanagement.de)