

**Interview mit Irene Maier, Vorstandsvorsitzende des Verbands der PflegedirektorInnen e.V.**

**Wie lässt sich die gesundheitspolitische Situation des Marktes und der Universitätskliniken beschreiben?**

Es ist hinreichend bekannt, dass es aufgrund des demographischen Wandels bereits jetzt immer mehr ältere Patienten gibt, die versorgt werden müssen. Hinzu kommt mit zunehmendem Alter bei vielen Patienten ein Anstieg der Multimorbidität, also Mehrfacherkrankungen, die einer besonders intensiven Zuwendung bedürfen. Zu der gestiegenen Patientenzahl und dem gesteigerten Qualitätsanspruch gesellen sich in Zukunft auch sozioökonomische Schwierigkeiten: Zum einen gibt es zunehmend alleinstehende Senioren und zum anderen entfällt häufig die Familie als Hauptpflegeverantwortliche beispielsweise aus Mobilitätsgründen.

Kostensteigerungen aus Tarifabschlüssen, Erhöhungen der Mehrwertsteuer sowie hohe Fallzahlen und Komplikationsraten überfordern viele Krankenhäuser. Die Folge ist ein deutlicher Bettenabbau, der zur Verringerung der Zahl der Krankenhäuser führt.

Universitätskliniken werden stark von „schweren Fällen“ frequentiert: Sie behandeln als Maximalversorger eine besonders hohe Patientendichte. Das bedeutet, dass eine umfangreiche überdurchschnittliche Ausrichtung und Spezialisierung in der Medizintechnik erforderlich ist. Doch daraus folgt, dass für Universitätskliniken deutlich höhere Vorhaltekosten entstehen.

**Inwiefern wird sich die Situation in den kommenden Jahren verschärfen?**

In den kommenden Jahren müssen sich die Kliniken vor allem auf steigende Tarifkosten sowie sinkende Erlöse einstellen. Ebenso stellen sich die Krankenhäuser auf pauschale Budgetkürzungen ein. Ende 2009 wird zudem die Übergangsphase der Einführung der Fallpauschalen, der sogenannte Konvergenzprozess, abgeschlossen sein, an dessen Ende die Anpassung an das neue Vergütungssystem abgeschlossen ist.

Für fast alle stationären Leistungen ist dies mehr als nur eine Neuordnung der Krankenhausvergütung. Es hat im Ganzen Auswirkungen auf das System der stationären Versorgung. Bis dahin sind allerdings noch einige Aspekte der ordnungspolitischen Ausgestaltung im Detail auszuarbeiten.

**Welche Wege und Möglichkeiten sehen Sie, um den veränderten Rahmenbedingungen adäquat zu begegnen?**

In den Kliniken selbst müssen die Arbeitsabläufe grundlegend hinterfragt und schrittweise optimiert werden. Effizientere Prozesse sowie ein innovatives Qualitätsmanagement können die hohe Qualität der Versorgung in den Universitätskliniken sicherstellen. Darüber hinaus sehe ich großes Zukunftspotential in der Bildung strategischer Partnerschaften sowie der Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Krankenhausträger beziehungsweise Kliniken können die Chance nutzen, neben der stationären Versorgung auch ambulante Versorgung anzubieten. So können sich Ärzte, Psychotherapeuten, Zahnärzte und andere Leistungserbringer zu einem Medizinischen Versorgungszentrum (MVZ) zusammenschließen.

Die Klinik der Zukunft orientiert sich meines Erachtens an einem Wellnesscenter, in dem die Patienten eine hervorragende Betreuung und individuellen Service erhalten. Die Betreuung in den Kliniken kontinuierlich zu erweitern und verbessern, um sie patientenfreundlicher und hotelähnlicher zu gestalten, halte ich für wichtig.

**In welchen Projekten sehen Sie Tendenzen, Trends oder Innovationspotenzial?**

Mit der Erweiterung der Kompetenzen der Pflege sollte meines Erachtens zwingend eine Akademisierung der Gesundheitsberufe einhergehen. Denn die Anforderungen an die Mitarbeiter in der Pflege sind heute höher als je zuvor. Längst sind sie nicht mehr nur zuständig für die pflegerische Versorgung der Patienten. Vielmehr steuern sie den gesamten Behandlungsprozess – häufig interdisziplinär und bereichsübergreifend. Daneben unterstützen sie Innovationsprozesse, beispielsweise in der Qualitätsentwicklung. Nicht zuletzt übernehmen sie darüber hinaus ärztliche Tätigkeiten. Die derzeitige Ausbildung bereitet die Pflegenden jedoch nur unzureichend auf diese komplexen Aufgaben vor. Erforderlich ist eine adäquate Aus- und eine berufsbegleitende Weiterbildung auf Basis der neuesten pflegewissenschaftlichen Erkenntnisse, die den Mitarbeitern neben dem fachlichen Wissen auch die nötige Führungskompetenz vermittelt.

Die bisher erfolgte Delegation ärztlicher Tätigkeiten an die Pflege kann aus meiner Sicht daher nur ein erster Schritt sein. Weitere müssen folgen. Der VPU tritt deshalb für eine konsequente Neuordnung des Versorgungsprozesses im Sinne der evidenzbasierten Pflege ein.

**Wodurch lässt sich der hohe Qualitätsstandard insbesondere in Universitätskliniken erhalten?**

Nur durch kompetentes, gut ausgebildetes Personal, welches die hohen Anforderungen erfüllt, können wir in den Universitätskliniken weiterhin Hochleistungspflege anbieten. Des Weiteren ist Change Management in Kliniken ein essentieller Erfolgsfaktor: Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die einer umfassenden, bereichsübergreifenden und inhaltlich weit reichenden Veränderung bedürfen, lassen sich anhand von neuen Strategien, Strukturen oder Prozessen nach modernstem Standard abbilden. Unterstützt werden die Veränderungsprozesse durch die umsetzungsverantwortlichen Change Agents. Dies sind Führungskräfte, die in Konflikt- und Projektmanagement, Coaching oder Kommunikationstechniken geschult werden.

Die Ausweitung von Qualitätsmanagement (QM) Zirkeln zur Gewährleistung des hohen Standards in Kliniken ist ein weiteres erfolgversprechendes Modell. Der so genannte QM-Zirkel setzt sich aus Vertretern der Kliniken und Zentren zusammen. Die Beauftragten verfolgen das Ziel, die Qualität im jeweiligen Krankenhaus anhand eines Zertifizierungsverfahrens kontinuierlich zu verbessern und die gesetzlichen Qualitätsanforderungen zu erfüllen oder zu übertreffen.

### **Was sind die Aufgaben des VPU? Wofür setzt sich der Verband ein?**

Der VPU tritt in Politik, Selbstverwaltung und Verbänden dafür ein, dass in Ausbildung, Praxis und Forschung der Pflege deutlich mehr investiert wird. Pflege in Forschung und Ausbildung einen geeigneten Platz in der universitären Ausbildung einzuräumen, ist unser zentrales Anliegen. Durch Bologna und die Harmonisierung der europäischen Ausbildungswege ist der Weg zu höherwertigen Abschlüssen geebnet.

Der Verband versteht sich als Diskussionsplattform, Ideengeber und Vermittler. Zu unseren Aufgaben gehört die Förderung des Informations- und Erfahrungsaustauschs unter Mitgliedern sowie die Beratung und Unterstützung in allen krankenhausspezifischen beziehungsweise gesundheitspolitischen Fragen. Forschung und Lehre der Pflege unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu fördern und weiterzuentwickeln, ist ein weiteres Kernstück unserer Verbandsarbeit.

Darüber hinaus nimmt der VPU Managementaktivitäten wahr und engagiert sich in Fragen der Krankenhausorganisation sowie der zukunftsorientierten Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern an Universitätskliniken. Im Rahmen unserer Verbandsarbeit gestalten wir zudem innovative Ansätze in der Organisationsentwicklung der Universitätskliniken mit.

**Welche neuen Tätigkeitsfelder kommen in Zukunft auf die Universitätskliniken und den Verband VPU zu?**

Es wird in den Universitätskliniken zukünftig neue Organisationsmodelle ebenso wie neu strukturierte Abläufe geben, die gegenwärtig der Koordination bedürfen. Durch Evidenz-basierte Arbeit anhand pflegewissenschaftlicher Grundlagen wollen wir eine Steigerung der Qualität im Pflegebereich erwirken. Evidenz-basiertes Arbeiten besteht im genauen Hinterfragen jeder Studie und im richtigen Anwenden der wissenschaftlichen Erkenntnisse in der täglichen Betreuung.

Ein weiteres Tätigkeitsfeld in Universitätsklinika ist die Steuerungsfunktion, welche die Pflegekräfte im Behandlungsprozess übernehmen sollen, denn sie stellen auf der universitären Ebene den konstanten Part in der Versorgung dar.

**Was sind die Ziele des Verbands?**

Das Ziel, welches wir vorrangig verfolgen, ist die Akademisierung der Gesundheitsberufe zu erreichen, um den Weg zu einer Profilschärfung und Etablierung der Pflegeberufe als selbstständige Heilberufe zu ebnen. Wir wollen weiterhin unseren Mitgliedern mit unserer klinischen Expertise zur Seite stehen und den nationalen und internationalen Austausch sowie die Partizipation an Expertengesprächen fördern. Nur durch den Blick über den Tellerrand, zum Beispiel durch die Bildung von Netzwerken können wir Innovation und Prozesserneuerung in die Universitätskliniken bringen.

**Wie sehen Sie die Entwicklung des Marktes?**

Auch zukünftig wird auf die Universitätsklinika nicht verzichtet werden können, stehen sie doch als Maximalversorger und Dienstleister für Hochleistungsmedizin und -pflege an der Spitze der Kliniken. Zukünftig sehen wir es als unentbehrlich an, ausserbudgetäre Erlöse, beispielsweise durch integrierte Versorgung, zu generieren. Die Universitätsklinika brauchen leistungsgerechte Entgelte, beispielsweise DRG-Neukalkulationen, Zusatzentgelte für Langlieger

oder Entgelte für Innovationen, um ihre Existenz aufrecht zu erhalten und ihre „last resort“ Funktion erfüllen zu können. Dadurch werden sie sich zu starken Playern auf dem Gesundheitsmarkt entwickeln.

Frau Maier, wir danken Ihnen für das Gespräch.

(8.948 Zeichen inkl. Leerzeichen)

**Herausgeber**  
**VPU e.V.**

Alt-Moabit 96  
10559 Berlin  
Tel. 030/13 89 57-61  
Fax. 030/13 89 57-56  
E-Mail: [info@vpu-online.de](mailto:info@vpu-online.de)

**Pressekontakt**  
**MCG Healthcare Relations GmbH**

Anika Brey/Tim Wallentin  
Mörsenbroicher Weg 200  
40470 Düsseldorf  
Tel. 0211/583357-511  
Fax. 0211/583357-509  
E-Mail: [anika.brey@mcg-hr.de](mailto:anika.brey@mcg-hr.de)