

Thorsten Bucker

# Teamorganisation mit Primary Nursing

Ein systemischer Organisationsentwicklungsansatz  
im Krankenhaus



Seit Einführung der DRGs erhalten Deutschlands Kliniken weniger Geld. Gespart wird aber leider beim Personal und bei den Sachkosten. Doch man kann nicht endlos Pflegekräfte entlassen. Das geht zu Lasten der Qualität und – bei steigenden Patientenzahlen – besonders zu Lasten des verbliebenen Personals.

Die Fragen, die sich alle Verantwortlichen in der Klinik stellen sollten, lauten: Welche Leistungsstruktur liegt hinter den DRGs? Wie lassen sich Prozesse und Strukturen im Krankenhaus optimieren?

Eine Antwort gibt dieses Buch: Ein Team aus Ärzten und Pflegekräften (u.a. die Primary Nurse) kümmert sich um eine bestimmte Anzahl von Patienten. Diese Beziehung beginnt bei der Aufnahme und endet bei der Entlassung. Vorteil: Der Patient kennt »seine« Ärzte und »seine« Primary Nurse. Informationen werden auf kürzestem Weg weitergereicht und der Patient hat stets feste Ansprechpartner.

Primary Nursing ist ein ganzheitlicher Ansatz, der in Zeiten der knappen Kassen besonders interessant ist: Primary Nursing führt zu einer flacheren Hierarchie, zu einem besseren Informationsfluss und gewährleistet eine hohe Qualität.

Doch die Einführung von Primary Nursing erfordert eine Neuorganisation der gesamten ärztlich-pflegerischen Arbeit. Wie diese Organisation aussieht, was sie verlangt und wie sie umzusetzen ist – dies sind die Themen dieses Buches. Denn: Primary Nursing ist nur so gut wie die Organisation, in der es betrieben wird. Richtig angewendet, ist Primary Nursing einer der Königswege aus der Sackgasse der steigenden Kosten und sinkenden Einnahmen.

## Der Autor

Thorsten Bücken ist Krankenpfleger, Pflegefachkraft im mittleren Leitungsbereich und cand. Dipl.-Pflegerwirt (FH). Neben seiner klinischen Leitungstätigkeit arbeitet er als freiberuflicher Dozent in der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie als Berater für Führungskräfte in der Pflege.

ISBN-10: 3-89993-155-6  
ISBN-13: 978-3-89993-155-6



9 783899 931556

Thorsten Bücken

Teamorganisation mit Primary Nursing



Thorsten Bücken

# Teamorganisation mit Primary Nursing

Ein systemischer Organisationsentwicklungsansatz  
im Krankenhaus

schlütersche

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN-10: 3-89993-155-6

ISBN-13: 978-3-89993-155-6

Thorsten Bückner  
Schulstraße 10  
49492 Westerkappeln

Thorsten Bückner ist Krankenpfleger, Pflegefachkraft im mittleren Leitungsbereich und cand. Dipl.-Pfleger (FH). Neben seiner klinischen Leitungstätigkeit arbeitet er als freiberuflicher Dozent in der Aus-, Fort- und Weiterbildung und als Berater für Führungskräfte in der Pflege.



© 2006 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,  
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. Die im Folgenden verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen stehen immer gleichwertig für beide Geschlechter, auch wenn sie nur in einer Form benannt sind. Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, ohne dass dieses besonders gekennzeichnet wurde.

Satz: PER Medien+Marketing GmbH, Braunschweig  
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer« GmbH, Bad Langensalza

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>1 Der problemorientierte Ansatz</b> .....	9
1.1 Die neuen Rahmenbedingungen für Krankenhäuser.....	9
1.1.1 Beitragssatzstabilität.....	9
1.1.2 Finanzierungssystem der Krankenkassen.....	9
1.1.3 Haushaltslage der Bundesländer .....	10
1.1.4 DRG-Entgeltsystem .....	10
1.2 Ein Lösungsweg aus dem Dilemma .....	11
Literatur.....	13
<b>2 Theoretische (Vor)Überlegungen</b> .....	15
2.1 Der systemische Blick .....	15
2.1.1 Einführung in die allgemeine Systemtheorie .....	15
2.1.2 Zentrale Elemente der Systemtheorie .....	16
2.1.3 Das Krankenhaus als »autopoietisches« System .....	21
2.2 Die Teamorganisation .....	24
2.2.1 Grundlegendes zur Aufbau- und Ablauforganisation .....	24
2.2.2 Die (Aufbau)Organisation als soziales System .....	30
2.2.3 Kommunikation über Strukturen: Teamorganisation .....	31
2.3 Primary Nursing .....	39
2.3.1 Prozessorganisation (Ablauforganisation) .....	39
2.3.2 Primary Nursing: ein pflegerischer Prozess .....	42
Literatur .....	47
<b>3 Organisationsentwicklung</b> .....	51
3.1 Grundsätzliche Überlegungen .....	51
3.1.1 Systemische Organisationsentwicklung (OE) .....	52
3.1.2 OE-Merkmale .....	53
3.2 Grundelemente der OE .....	53
3.3 Der systemische OE-Prozess .....	55
3.4 Teamentwicklung als OE-Interventionsmaßnahme .....	57
3.4.1 Teamentwicklung auf der Ebene des Subsystems Gruppe .....	59
3.4.2 Teamentwicklung auf der Systemebene der Organisation .....	60
3.4.3 Umsetzung der Teamentwicklung .....	61
Literatur.....	62

<b>4</b>	<b>Das Konzept der Teamorganisation mit Primary Nursing</b> .....	65
4.1	Konzeptdesign .....	65
4.1.1	Begriff .....	65
4.1.2	Aufbau- und Ablaufstrukturen .....	66
4.1.3	Rolle .....	68
4.2	Systemtheoretisches Pflegemodell für das Primary Nursing: Pflege nach Roy .....	70
4.2.1	Theoretische Einführung in die Pflege nach Roy .....	70
4.2.2	Der pflegerische Prozess nach Roy .....	72
4.3	Zentrale Aufgabe: Pflegequalitätsentwicklung und Case Management in der Pflege .....	74
4.3.1	Qualitätsentwicklung in der Pflege.....	75
4.3.2	Pflegerisches Case Management.....	77
	Literatur .....	84
<b>5</b>	<b>Umsetzung des Konzeptes im Rahmen der Organisationsentwicklung im Krankenhaus</b> .....	87
5.1	Prozessbezogene Umsetzung nach Antoni .....	87
5.1.1	Setting .....	87
5.1.2	Vorphase.....	88
5.1.3	Diagnosephase .....	90
5.1.4	Entwicklungsphase (Evaluation).....	90
5.1.5	Stabilisierungsphase .....	91
5.2	Projektmanagement .....	92
5.3	Kostenanalyse.....	97
	Literatur.....	99
<b>6</b>	<b>Diskussion</b> .....	101
6.1	Nachteilige Faktoren.....	101
6.2	Positive Faktoren.....	102
<b>7</b>	<b>Resümee</b> .....	105
	<b>Register</b> .....	107

---

## Vorwort

Während einer mündlichen Prüfung im Studienfach Pflegemanagement an der KFH Osnabrück ist mir während einer interessanten und kontroversen Diskussion mit meinen Prüferinnen sehr deutlich geworden, wie wichtig jetzt neue Konzepte für Krankenhäuser sind, mit denen sich die innerbetrieblichen Systeme optimieren lassen.

Krankenhäuser sind Dienstleistungsunternehmen. Sie müssen sich im DRG-System und hinsichtlich der gesetzlichen Qualitätsansprüche behaupten und sind zudem einer starken Konkurrenz ausgesetzt. Es ist für kein Krankenhaus einfach, eine Nische in diesem Markt zu finden und dauerhaft zu halten.

Die neuen Anforderungen verunsichern aber alle Beteiligten und überfordern sie auch. Es herrscht ein gesteigerter Beratungsbedarf, dessen zentraler Punkt die Organisationsentwicklung pflegerischer bzw. interdisziplinärer Prozesse im Krankenhaus ist. Wichtig ist dabei, dass dies aus einer systemorientierten Betrachtungsweise heraus geschieht.

Vor allem die Pflege muss jetzt ihren Beitrag leisten. In vielen Kliniken hat sich inzwischen gezeigt, dass unter ärztlichen und betriebswirtschaftlichen Einflüssen zwar Einsparungen und Umstrukturierungen (vor allem im Personalbereich) erfolgten. Aber diese Änderungen waren kurzfristig, linear und eher funktional, der Erfolg eher selten.

Der hohe Kosten- und Leistungsdruck, der auf den Krankenhäusern lastet, zwingt zu einem Umdenken und zu einem mittel- bis langfristigen Erfolgsansatz. Genau hier kommt das Pflegemanagement ins Spiel. Hier können Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie im systemischen Kontext sowohl die Effizienz als auch die Effektivität verbessert werden können. Ein interessantes Konzept innerhalb der Organisationsentwicklung (OE) stellt die Teamorganisation mit Primary Nursing dar.

Teamorganisation mit Primary Nursing ist ein interdisziplinäres Organisationsentwicklungskonzept. Medizin und Pflege haben ihren zentralen Stellenwert und bilden miteinander eine zukunftsweisende, prozessoffene und DRG-konforme Plattform.

Dieses systemische Konstrukt kann u. a. von der Pflege initiiert und entwickelt werden. Über die Umsetzung berichtet dieses Buch. Es ist so aufgebaut, dass jeder Beitrag für sich gelesen werden kann. Über die Verknüpfung wird der Leser konzentrisch auf den Lösungsweg geführt.

Für viele aus dem Bereich der Pflege, aber auch für die Mediziner ist dieser neue Ansatz der Teamorganisation befremdlich. Altbewährtes zählt nicht mehr, Rollen werden neu definiert. Die Vormachtstellung der Mediziner könnte schwinden. Doch der bisherige Weg kann im DRG-System nicht weiter verfolgt werden, in der klinischen Praxis muss ein Umdenken stattfinden, um auf die neuen Rahmenbedingungen flexibel reagieren zu können. Teamorganisation mit Primary Nursing ist ein solcher neuer Weg.

Meiner Ehefrau, Britta Bucker, danke ich für ihre liebevolle Unterstützung. Ohne die gedanklichen Impulse und kritischen Reflexionen der Lehrkräfte der KFHN Osnabrück, Frau Professorin V. Koch, Frau Dozentin U. Schöniger sowie Herrn Professor Dr. P. Kaiser wäre diese Arbeit so nicht entstanden. Hier zeigt sich wieder einmal, dass ein (pflege)wissenschaftlicher Diskurs im Kontext des Pflegemanagements überaus fruchtbar sein kann.

Westerkappeln, Mai 2006

Thorsten Bucker

---

# 1 Der problemorientierte Ansatz

## 1.1 Die neuen Rahmenbedingungen für Krankenhäuser

Nie zuvor standen die Krankenhäuser in Deutschland unter einem so enormen Kosten- und Leistungsdruck.

Überkapazitäten werden abgebaut, Gesundheitsdienstleistungen in Netzwerken zusammen gefasst – kurzum: Es werden Krankenhäuser geschlossen. Zum Schluss sollen ca. 1500 Krankenhäuser bestehen bleiben (von derzeit über 2000). Auf 100 000 Einwohner kommen dann 293 Betten, die stationäre Verweildauer dürfte bis 2020 auf durchschnittlich 6,2 Tagen pro Fall sinken (vgl. *Siems* 2005).

Krankenhäuser sind diesen Vorgaben hilflos ausgesetzt. Sie müssen sich mit diesen Gegebenheiten arrangieren und entsprechend darauf reagieren. Die Rahmenbedingungen für deutsche Krankenhäuser lassen sich Wesentlichen in vier Komponenten einteilen (vgl. *Bücker* 2005:8ff.; *Haubrock* 2003:14ff.):

1. Beitragsatzstabilität
2. Finanzierungssystem der Krankenkassen
3. Haushaltslage der Bundesländer
4. DRG-Entgeltssystem

### 1.1.1 Beitragssatzstabilität

In den vergangenen Jahrzehnten gaben die Krankenhäuser bedingt durch den medizinischen Fortschritt, die höheren Sachkosten und zunehmenden Patientenzahlen weit mehr Geld aus, als sie einnehmen konnten. Dieses Ungleichgewicht zwischen Einnahmen und Ausgaben wird als »Kostenexplosion« bezeichnet.

Mit dem Grundsatz der Beitragsatzstabilität soll diese Entwicklung gestoppt werden. Durch strikte Orientierung der Krankenhausausgaben an der Grundlohnsumme.<sup>1</sup>

Es zeigt sich dennoch, dass die Realkosten der Leistungsanbieter (Krankenhäuser) größer sind als die Veränderungsrate der beitragspflichtigen Erträge der Krankenkassen. Man spricht von einem rein defizitären Haushaltsprinzip.

Eine solche ungleiche Entwicklung führt zu verminderten Einnahmen der Krankenhäuser. Diese Unwirtschaftlichkeit führt, wenn sie ohne Gegenmaßnahmen bleibt, zum betrieblichen Ruin.

### 1.1.2 Finanzierungssystem der Krankenkassen

Das Finanzierungssystem der Krankenkassen passt nicht zur veränderten wirtschaftlichen Lage in Deutschland: hohe Arbeitslosenzahlen führen zu Beitragsausfällen und ein Ende dieser Entwicklung ist derzeit nicht absehbar.