

**Städtisches Klinikum München GmbH (StKM)**

**Konzept zur Verbesserung der Arbeitsstrukturen für Pflegekräfte, strategischen Personalentwicklung für Pflegekräfte und Hebammen sowie zur Gewinnung von Pflegepersonal**

**Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11367**

1 Anlage

**Bekanntgabe im Finanzausschuss vom 05.06.2018**  
Öffentliche Sitzung

<b>Inhaltsverzeichnis</b>		<b>Seite</b>
<b>I.</b>	<b>Vortrag des Referenten</b>	<b>3</b>
1.	Vorstellung des Handlungskonzepts Pflege	4
2.	Stand der Umsetzung des Handlungskonzepts Pflege	4
2.1	Struktur / Organisation	5
2.1.1	Aufbauorganisation	5
2.1.2	Überprüfung der Stellenpläne / Personalbemessung	5
2.1.3	Qualifikation/ Qualifikationsmix	6
2.2	Prozesse	6
2.2.1	Optimierung von Arbeitsabläufen	6
2.2.2	Kompetenzprofile	6
2.2.3	EDV-Dokumentation	7
2.2.4	Umverteilung von Tätigkeiten zur Entlastung der Pflege	7
2.3	Personal	7
2.3.1	Einarbeitungskonzept	7
2.3.2	Führungsgrundsätze	8
2.3.3	Recruiting	8
2.3.4	Ausfallmanagement	8
2.3.5	Ausbildung	9
2.3.6	Mitarbeitergewinnung	9
2.4	Qualität	10

2.4.1	Pflegeexpertise	10
2.4.2	Qualitätssicherung	10
2.5	Flankierende Maßnahmen	10
2.5.1	Personalwohnungen	10
2.5.2	Personalmarketing	11
2.5.3	Mitarbeiterunterstützung	11
3.	Stellungnahme der Stadtkämmerei zum Projektverlauf	12
<b>II.</b>	<b>Bekannt gegeben</b>	<b>13</b>

## I. Vortrag des Referenten

Mit Beschluss des Stadtrats vom 29.07.2015 (Städtisches Klinikum München GmbH – Sanierungsumsetzungskonzept – Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 03572) wurde die Geschäftsführung der StKM mit der Erstellung eines Konzepts zur Verbesserung und Optimierung der Arbeitsstrukturen für Pflegekräfte beauftragt. Das Konzept soll Ausführungen u. a. zu den Themen Arbeits- und Ablaufprozesse und zur Stationsorganisation enthalten. Darüber hinaus wurde die Geschäftsführung beauftragt, die bereits vorhandene Unterversorgung von Pflegefachkräften und Hebammen mit hoher Priorität in der aktuellen und zukünftigen Personalentwicklung zu behandeln. Die Akademie ist als Kooperationspartner bei der Konzeption und Entwicklung von Maßnahmen zur Personalgewinnung in den oben genannten Bereichen zu beteiligen.

Der Auftrag des Stadtrates überschneidet sich in Teilen mit einem Beschluss des Aufsichtsrats der StKM vom 04.12.2015, in dem die Geschäftsführung beauftragt wurde u. a. ein Konzept zur Organisation der Pflege (Pflegekonzept) auszuarbeiten. Dem Aufsichtsrat der StKM wurde dazu am 07.10.2016 von der Geschäftsführung ein Grundlagenpapier mit dem Titel "Strategisches Rahmenkonzept zur Optimierung der Situation der Pflegefachkräfte am Städtischen Klinikum München GmbH" vorgelegt.

Am 16.05.2017 wurde im Aufsichtsrat das „Handlungskonzept Pflege“ vorgestellt. Das vorhergehende Pflegekonzept (Strategisches Rahmenkonzept) vom 07.10.2016 wurde im Rahmen der Neuorganisation/Etablierung des Zentralen Pflegemanagements (ZPM) überarbeitet und durch das neue Handlungskonzept Pflege abgelöst. Ergänzend wird zukünftig ein neues Pflegeverständnis der StKM entwickelt.

In der Sitzung vom 17.10.2017 wurde dem Aufsichtsrat ein letztmaliger Statusbericht vorgelegt. Am 24.10.2017 wurde dem Betreuungsreferat zum „Handlungskonzept Pflege“ ein Statusbericht bzgl. der Priorisierung und Umsetzung von Maßnahmen in tabellarischer Form vorgelegt.

Folgende Inhalte inkl. Anlage geben einen Überblick über die geplanten Maßnahmen sowie einen Sachstandsbericht bezüglich der laufenden bzw. sich in Umsetzung befindlichen Maßnahmen.

**Die folgenden Inhalte wurden von der StKM erstellt und der Stadtkämmerei am 07.05.2018 zugeleitet. Sie wurden ohne inhaltliche Veränderungen von der Stadtkämmerei übernommen.**

## **1. Vorstellung des Handlungskonzepts Pflege**

Ausgehend vom strategischen Rahmenkonzept zur Optimierung der Situation der Pflegefachkräfte und Hebammen am Städtischen Klinikum München GmbH (StKM) wurde ein Handlungskonzept erarbeitet. Zur Sicherstellung der professionellen Pflege sowie zur Bindung / Gewinnung neuer Mitarbeiter/innen wurden fünf Säulen identifiziert:

1. Säule: Struktur / Organisation
2. Säule: Prozesse
3. Säule: Personal
4. Säule: Qualität
5. Säule: Flankierende Maßnahmen

Zentrale Zielsetzung der Säulen ist die Sicherstellung einer professionellen Pflege sowie die Bindung von Pflegepersonal bzw. die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pflegebereich an der StKM. Des Weiteren soll durch eine Optimierung der Pflege- und Behandlungsprozesse die professionelle Pflege gestärkt und sichergestellt werden. Dazu gehört auch die Überprüfung bestehender Prozesse wie z.B. Primary Nursing.

Die identifizierten Säulen wurden in 20 Projekte eingeteilt und mit über 70 konkreten Maßnahmen hinterlegt. Dabei liegt der aktuelle Fokus auf den als TOP-Maßnahmen gekennzeichneten Themen.

## **2. Stand der Umsetzung des Handlungskonzepts Pflege**

Aktuell wird priorisiert an der Umsetzung folgender 3 TOP Themen gearbeitet. Weitere Themen befinden sich in verschiedenen Phasen der Umsetzung.

TOP 1: Überprüfung der Stellenpläne/Personalbemessung. Die Zielstellung ist die Schaffung effizienter und bedarfsadaptierter Personalplanungsprozesse, die Festlegung der notwendigen Personalqualifikationen, die Delegation von Arbeitsabläufen sowie die Entlastung der Pflege zu Spitzenzeiten. Zusätzlich sollen attraktive Arbeitszeitmodelle - bspw. die Vereinbarung von Familie und Beruf ermöglicht werden.

TOP 2: Umverteilung von Tätigkeiten zur Entlastung der Pflege. Verlagerung von Tätigkeiten in die Berufsgruppen Service und Logistik.

TOP 3: Implementierung eines Ausfallkonzepts durch Aufbau eines Pflegepools mit Pflegekräften der StKM. Die Zielsetzung ist die Senkung der Leiharbeitskosten durch die Entwicklung eines umfassenden und flexiblen Ausfallmanagements.

## **2.1 Struktur / Organisation**

### **2.1.1 Aufbauorganisation**

Primär steht die Neustrukturierung der Aufbauorganisation Pflege mit dem unterschiedlich funktionierenden LPSM<sup>1</sup>-Konzept als Ausgangslage an. Zielsetzung ist, die Aufbauorganisation sowohl disziplinarisch wie auch fachlich an den Kliniken, seit 01.03.2018 in die Bereiche Nord und Süd aufgeteilt, einheitlich zu gestalten und den aktuellen Anforderungen sowohl aus Sicht der Mitarbeiterführung wie der Patientenversorgung anzupassen.

#### **Aktueller Stand:**

Die Umstrukturierung der Aufbauorganisation beinhaltet aktuell die Definition der Führungsebenen mit den zugehörigen Stellenbeschreibungen. Definierte Tätigkeitsprofile zeigen konkrete Vorgaben und Ziele auf.

### **2.1.2 Überprüfung der Stellenpläne / Personalbemessung**

Das Projekt „Überprüfung der Stellenpläne/ Personalbemessung“ ist als eines der TOP-Themen für 2018 im Handlungskonzept angegeben und beinhaltet folgende Themenbereiche:

1. Gestaltung attraktiver Arbeitszeitmodelle mit dem Ziel der Mitarbeitergewinnung und -bindung
2. Implementierung einer, auf vergleichbare Bereiche abgestimmten Regelschichtbesetzung

#### **Aktueller Stand:**

Eine Prüfung der aktuellen Arbeitszeitmodelle hat ergeben, dass das Angebot ausreichend und mitarbeiterorientiert ist.

---

<sup>1</sup> Leitung Pflege und Servicemanagement

Der Status der Regelschichtbesetzung befindet sich in der Erfassung der Soll-Bedarfsanalyse.

### **2.1.3 Qualifikation/ Qualifikationsmix**

Das Projekt „Personalqualifikation“ beinhaltet den Themenbereich Sicherstellung und Festlegung des Qualifikationsstandards sowie Einbezug aller Pflegekräfte mit unterschiedlichem Ausbildungs-, Erfahrungs- und Weiterbildungsstand im Qualifikationsmix.

#### **Aktueller Stand:**

Zurzeit werden die Qualifikationsquoten erfasst, um dann im Anschluss ein Benchmark zu erstellen. Start des Projekts „Einsatz von Bachelorabsolventen in die direkte Patientenversorgung zur Personalbindung, -gewinnung und Steigerung der Pflegequalität“.

## **2.2 Prozesse**

### **2.2.1 Optimierung von Arbeitsabläufen**

Die Überarbeitung des Stationskonzepts erfolgt mit dem Ziel der Verbesserung der Information und Kommunikation sowie der Optimierung des Entlassprozesses.

#### **Aktueller Stand:**

Das Projekt wurde abgeschlossen und evaluiert.

### **2.2.2 Kompetenzprofile**

Das Projekt „Kompetenzprofile“ umfasst unter anderem den fachgerechten Einsatz von spezialisierten Pflegekräften zu denen auch die akademisierten Pflegekräfte und Bachelor Studenten gehören.

#### **Aktueller Stand:**

Aktuell werden einzelne Kompetenzprofile erarbeitet.

### **2.2.3 EDV-Dokumentation**

Mit der „EDV-Dokumentation“ wurde das Projekt „Digitalisierung der Pflegeprozesse“ gestartet. Es umfasst den Themenbereich einer standortübergreifenden Dokumentation und Digitalisierung im Intensivbereich.

#### **Aktueller Stand:**

Zurzeit erfolgt eine Zusammenfassung der vorhandenen Pflegestandards der Intensivbereiche aus den Kliniken der StKM.

### **2.2.4 Umverteilung von Tätigkeiten zur Entlastung der Pflege**

Das Projekt „Umverteilung von Tätigkeiten zur Entlastung der Pflege“ ist für 2018 als TOP-Projekt angegeben. Die Neuorganisation von pflegefremden Tätigkeiten außerhalb der pflegerischen Kernaufgaben soll durch eine Etablierung von Tätigkeiten in anderen Berufsgruppen in einem umfangreichen Servicekonzept sichergestellt werden.

#### **Aktueller Stand:**

Im Juli 2018 erfolgt der Start in der Pilotklinik Schwabing

## **2.3 Personal**

### **2.3.1 Einarbeitungskonzept**

Ziel ist die Gewährleistung eines strukturierten Arbeitsablaufs und die Verbesserung der Einarbeitung.

#### **Aktueller Stand:**

Vorhandene Einarbeitungskonzepte wurden überprüft, sie sind in allen Kliniken für die Berufsgruppen und Qualifikationen vorhanden.

### 2.3.2 Führungsgrundsätze

Unter der Maßnahme „Führungsgrundsätze“ ist das Thema „Führungsleitlinien, Coaching und Schulung“ hinterlegt.

#### **Aktueller Stand:**

Es wurde ein Trainingstag für alle Stationsleitungen sowie Teamcoachings der Bereichsleitungen mit ihren einzelnen Stationsleitungen durchgeführt. Mögliche Weiterentwicklungen der Führungsmodelle werden zurzeit diskutiert.

### 2.3.3 Recruiting

Unter dem Handlungsfeld „Recruiting“ ist das Projekt „Personalakquise“ mit dem Themenbereich: „Erfolgreiche Beschaffung von qualifiziertem Personal“ hinterlegt.

#### **Aktueller Stand:**

- Der Prozess der Personalakquise wird aktuell überarbeitet.
- Zur Mitarbeitergewinnung ist seit Februar 2018 die Aktion Werbeprämie „Beschäftigte werben Beschäftigte“ umgesetzt worden.
- Eine internationale Personalakquise durch Rekrutierung von ausländischen Pflegekräften wie z.B. von den Philippinen und aus Italien wird laufend durchgeführt. In einem 4-wöchigen Einführungskurs werden diese zum Start auf die Pflege in der StKM vorbereitet.

### 2.3.4 Ausfallmanagement

In dem Projekt „Pflegepool bei Ausfall /Ausfallkonzept“ ist das Ausfallmanagement verortet. Das Projekt ist als TOP-Projekt für 2018 ausgewiesen.

#### **Aktueller Stand:**

Ein attraktives Sonderdienstmodell, das den StKM-Pflegekräften die Möglichkeit eröffnet zusätzliche Dienste zu übernehmen wird als Test über 2 Jahre umgesetzt.



### 2.3.5 Ausbildung

Im Rahmen der strategischen Personalentwicklung zeigt das Rahmenkonzept mehrere Ansätze, die alle die professionelle und persönliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die damit verbundene Mitarbeiterbindung zum Ziel haben.

Unter dem Thema Ausbildung finden sich die Projekte:

- „Ausbildung“ mit dem Themenbereich: „Übernahme von Auszubildenden“ und der Zielsetzung eines erfolgreichen Abschlusses.
- „Fort- und Weiterbildung“ mit dem Themenbereich: „Weiterbildungsanreize“ und Nutzung der Möglichkeiten im Rahmen der Mitarbeitergewinnung und -bindung.

#### **Aktueller Stand:**

- Um eine Übernahme der Auszubildenden zu verbessern wurde der Markt der Möglichkeiten (vgl. Interne Jobbörse) optimiert und evaluiert.
- E-Learning und Inhouse-Schulungen wurden verbessert.

### 2.3.6 Mitarbeitergewinnung

Da bereits heute schon die Pflegefachkräfte mit Zusatzqualifikation (z. B. Neonatologie, Intensivmedizin, OP-Pflege, Hebammen etc.) zu denjenigen gehören, die am schwersten zu finden und zu binden sind, bedarf es hier der besonderen Aufmerksamkeit. Die Fachquote kann von der StKM langfristig nur erreicht und gehalten werden, wenn sie für diese Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber ist.

Ein Beispiel: Im Klinikum Schwabing gehen die angestellten Hebammen in ein arztgeführtes Belegschaftssystem, bei dem die fachliche und organisatorische Leitung dem Chefarzt obliegt, die Hebammen aber selbst ihre Leistungen mit den Kassen und Patientinnen abrechnen. Dieses Modell wird von den Hebammen in Klinikum Neuperlach und Harlaching aktuell nicht favorisiert, es wird jedoch durch das Vorhandensein beider Optionen an der StKM eine Steigerung der Bewerbungen und Bindung von Hebammen an das Unternehmen erwartet.

**Aktueller Stand:**

Kompetenzentwicklung zum Pflegeexperten. Pflegeexperten sind Pflegekräfte, die über ein erfahrungsbasiertes, fachsystematisches Vertiefungswissen verfügen und eine zusätzliche Weiterbildung oder ein Pflege-/wissenschaftliches Studium absolviert haben.

## **2.4 Qualität**

### **2.4.1 Pflegeexpertise**

Im Projekt „Pflegeexpertise“ wird eine interprofessionelle und interdisziplinäre Qualitätsverbesserung angestrebt.

**Aktueller Stand:**

In allen Kliniken finden Schulungen über den Expertenstandard Schmerz statt. Weitere Standards werden überarbeitet und aktualisiert.

### **2.4.2 Qualitätssicherung**

Im Handlungskonzept „Qualitätssicherung in der Pflege“ wird mit dem gleichnamigen Projekt das Ziel einer Prozess- und ergebnisorientierten Qualitätssicherung verfolgt. Diese soll über ein klinikübergreifendes Benchmarking sichergestellt werden.

**Aktueller Stand:**

Erste Gespräche mit Schnittstellen wie z.B. den Bereichen Controlling oder Qualitätsmanagement sind erfolgt. Ergebnisse fließen auch in die Rezertifizierung nach DIN EN ISO 90012:2015 ein.

## **2.5 Flankierende Maßnahmen**

### **2.5.1 Personalwohnungen**

- Unter dem Projekt „Personalwohnungen“ ist das gleichnamige Projekt verortet.

- Durch die Unterstützung des Personals bei der Wohnungssuche wie z.B. durch ein neues Boardinghouse soll die Mitarbeiterbindung und -gewinnung sowie die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden.
- Prüfung der Möglichkeit von weiteren Boardinghäusern.

### **2.5.2 Personalmarketing**

Jeder Standort bietet unterschiedliche, individuelle Angebote und Maßnahmen, die hier nicht vollzählig genannt werden können, die gemeinsam die Personalgewinnung und –bindung zum Ziel haben.

Im Handlungskonzept Pflege beinhaltet das Personalmarketing z.B. die Maßnahme Anwerben von Pflegekräften.

#### **Aktueller Stand:**

Start der Aktion Mitarbeiter werben Mitarbeiter: „Wir sagen doppelt danke: Kollegen/innen werben Kollegen/innen“. Wenn Kolleginnen und Kollegen im Bekanntenkreis die StKM als Arbeitgeberin empfehlen, dann ist das glaubwürdig. Wird durch dieses Engagement eine vakante Stelle in der Pflege (Examierte Gesundheits- und Krankenpflege, MTRA, OTA/ATA, Hebammen / Entbindungspfleger, Funktionspflege im OP, Anästhesie, Funktionsdiagnostik, Endoskopie) besetzt, dann honoriert die StKM dies mit einer Dankesprämie von bis zu 8.000 Euro, die zu je 4.000 Euro an den, der wirbt, und die/den geworbene/n Kollegen/in geht. Schülerinnen und Schüler unserer Akademie, die in der StKM innerhalb von 12 Monaten nach dem Examen anfangen, erhalten eine Prämie von 3.000 Euro.

### **2.5.3 Mitarbeiterunterstützung**

Unter „Mitarbeiterunterstützung“ ist das gleichnamige Projekt mit dem Thema: „Möglichkeiten der Unterstützung der Mitarbeitenden“ durch den Arbeitgeber mit dem Ziel der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sowie der verbesserten Unterbringungsmöglichkeiten für Mitarbeiterkinder verortet.

#### **Aktueller Stand:**

Der Umzug von Pflegekräften nach München wird mit 600 Euro unterstützt.

### **3. Stellungnahme der Stadtkämmerei zum Projektverlauf**

Die Stadtkämmerei begrüßt das Handlungskonzept Pflege. Der Stadtkämmerei wird auch weiterhin regelmäßig zum Projektfortschritt berichtet. Inhaltlich wird die Umsetzung des Handlungskonzepts Pflege von der vom Aufsichtsrat einberufenen Expertenrunde begleitet. Diese tagt regelmäßig vor jeder zweiten Aufsichtsratssitzung und lässt sich von der Geschäftsführung zur Umsetzung des Handlungskonzepts, zu den derzeitigen Akquisetätigkeiten und der Erarbeitung des Pflegekonzepts (Leitbild, Modell) berichten.

Die Bekanntgabe wurde von der Städtisches Klinikum München GmbH verfasst und inhaltlich von der Stadtkämmerei nicht modifiziert.

In dieser Beratungsangelegenheit ist die Anhörung des Bezirksausschusses nicht vorgesehen (vgl. Anlage 1 der BA-Satzung).

Der Korreferent der Stadtkämmerei, Herr Prof. Dr. Hans Theiss, und der Verwaltungsbeirat der Hauptabteilung I, Herr Stadtrat Horst Lischka, haben einen Abdruck der Bekanntgabe erhalten.

Eine fristgerechte Vorlage nach Nr 2.7.2 der AGAM war wegen interner Abstimmungen nicht möglich.

Die Behandlung im heutigen Ausschuss ist erforderlich, weil aufgrund der aktuellen politischen Diskussion der Stadtrat zeitnah informiert werden soll.

**II. Bekannt gegeben**

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/in  
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Dr. Ernst Wolowicz  
Stadtkämmerer

**III. Abdruck von I. mit III.  
über die Stadtratsprotokolle**

**an das Direktorium - Dokumentationsstelle  
an das Revisionsamt  
an die Stadtkämmerei HAI/1  
z. K.**

**IV. Wv. Stadtkämmerei HAI/1**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

2. An An die Geschäftsführung der Städt. Klinikum München GmbH (StKM)  
z. K.

Am.....

Im Auftrag