

# Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i> .....	V
<b>Teil I Hinführung zum Pflegebudget – von der Ökonomisierung zum Pflegebudget</b> .....	1
<b>1 Ökonomisierung im Krankenhaus (Bettig)</b> .....	3
1.1 Zu den Arbeitsbedingungen in der Pflege .....	4
1.2 Lösungsansätze .....	7
<b>Teil II Pflegebudget und Pflegepersonalkosten – aG-DRG's</b> .....	15
<b>2 Rechtliche Grundlagen (Feistl/Spitz)</b> .....	17
2.1 Einleitung .....	17
2.2 Rechtliche Grundlagen für die Verhandlung des Pflegebudgets ..	17
2.3 Die inhaltlichen Vorgaben des Pflegebudgets .....	21
2.4 Pflegepersonalkostenabgrenzungsvereinbarung (PflPKAbgrV) ..	22
2.5 DRG-Grundlagenvereinbarung .....	26
2.6 Pflegebudgetverhandlungsvereinbarung .....	27
<b>3 Ermittlung des Pflegebudgets nach der Änderungsvereinbarung (Spitz/Königer)</b> .....	35
3.1 Ermittlung der Ausgangsbasis .....	35
3.2 Verhandlungsunterlagen gemäß der Pflegebudgetverhandlungsvereinbarung .....	36
3.2.1 IST-Daten des abgelaufenen Kalenderjahres – Anlage 4.1 .	37
3.2.2 Ist-Daten des laufenden Kalenderjahres – Anlage 4.2. ....	49
3.2.3 Forderung für das Pflegebudget – Anlage 4.3 .....	49
3.2.4 Dokumentation des vereinbarten Pflegebudgets (Vereinbarungsblatt) – Anlage 4.4 .....	54
3.2.5 Anlage 5 Testat des Wirtschaftsprüfers .....	56
3.2.6 Der Referenzwert 2018 der Rubriken sonstige Berufe und ohne Berufsabschluss – Anlage 6. ....	59
3.3 Pflegeentlastende Maßnahmen (PEM) .....	66
3.4 Ergänzende Hinweise zur Verhandlung des Pflegebudgets .....	68

<b>4</b>	<b>Unterlagen der Pflegebudgetverhandlungsvereinbarung (Spitz/Köninger)</b> . . . . .	71
4.1	Vorzulegende Unterlagen im Zusammenhang mit der Forderung	71
4.2	Bedeutung von Tätigkeitsbeschreibungen für die sonstigen Berufe und ohne Berufsabschluss . . . . .	73
4.3	Vorzulegende Nachweise nach Ablauf des Vereinbarungsjahres .	75
4.4	Unterlagen zur Finanzierung des Pflegebudgets und Ermittlung des krankenhausindividuellen Pflegeentgeltwerts . . . . .	76
4.5	Wie gehen Schiedsstellen mit dem Thema um? . . . . .	77
<b>Teil III Pflegebudget und der Ärztliche Dienst</b> . . . . .		83
<b>5</b>	<b>Veränderung der Finanzierungsströme – was heißt das neue Instrument „Pflegebudget“ für die interprofessionelle Zusammenarbeit auf den Stationen und im Krankenhausmanagement? (von Cossel)</b> . . . . .	85
5.1	Auswirkungen des Pflegebudgets auf die Aufgabenverteilung zwischen Pflegenden, Ärzt*innen und weiteren patient*innen-nahen Berufsgruppen . . . . .	85
5.2	Übertragung ärztlicher Tätigkeiten auf Pflegenden – Delegation und Substitution . . . . .	85
5.3	Folgen der neuen Rollenverteilung auf den Stationen: . . . . .	88
5.3.1	Folgen für die Pflege . . . . .	88
5.3.2	Folgen für die Ärzteschaft . . . . .	89
5.4	Auswirkungen des Pflegebudgets auf das DRG-System . . . . .	91
5.4.1	Auswirkungen auf die Verweildauersteuerung . . . . .	92
5.4.2	Auswirkungen auf die Berufsgruppen . . . . .	95
5.5	Folgen einer Ausgliederung auch der ärztlichen Anteile des DRG-Systems . . . . .	96
5.6	Notwendige Veränderungen in der Pflege und Medizinstrategie im Krankenhaus . . . . .	97
5.6.1	Megatrends im Krankenhauswesen . . . . .	97
5.6.2	Notwendige Veränderungen im Krankenhausmanagement . .	99
<b>Teil IV Pflegebudget und Pflegemanagement</b> . . . . .		103
<b>6</b>	<b>Pflegemanagement im Krankenhaus (Maucher/Bettig/Knuth/Dehe/Matulenski)</b> . . . . .	105
6.1	Künftige Herausforderungen für das Pflegemanagement . . . . .	106
6.2	Neue Steuerungsanforderungen . . . . .	110
6.3	Besonderheiten im Pflegemanagement . . . . .	122
6.3.1	Besonderheiten der pflegerischen Organisation und Arbeit	123
6.3.2	Besonderheiten im Pflegeprozess . . . . .	125
6.3.3	Besonderheiten in der Pflegemanagement-Qualifizierung .	127

6.4	Management und Leadership in der Pflege .....	128
6.5	Zusammenfassung und Ausblick .....	131
6.6	Auswirkungen auf das Pflegemanagement .....	133
6.6.1	Anforderungen an das Personalmanagement .....	133
6.6.2	Prozesse in der Pflege – Prozessbegriff und Pflegeprozess ..	138
6.6.2.1	Der Pflegeprozess in Phasen .....	141
6.6.2.2	Der Pflegeprozess als Umsetzungsprozess von Pflegeleistungen .....	142
6.6.2.3	Der Pflegeprozess als einrichtungsspezifischer Organisationsprozess des Arbeitsablaufs .....	146
6.6.3	Ausgewählte Kennzahlen und Ausblick .....	147
6.7	Schnittstellen zu anderen Berufsgruppen .....	152
6.7.1	Einleitung .....	153
6.7.2	Pflegedirektion .....	154
6.7.3	Personalabteilung .....	156
6.7.4	Personalcontrolling .....	156
6.7.5	Finanzcontrolling .....	157
6.7.6	Interprofessionelle Zusammenarbeit .....	158
6.7.7	Zusammenfassung und Ausblick .....	159
<b>7</b>	<b>Pflegecontrolling (Heilsberger/Feistl/Spitz) .....</b>	<b>161</b>
7.1	Hoffnung des Pflegemanagements auf Ent-Ökonomisierung ...	161
7.2	Pflegecontrolling bis 2020 – Begriff und Vielfalt .....	164
7.2.1	Kompetenz des Pflegemanagements .....	164
7.2.2	Reduktion auf den Faktor Personal in seiner Menge ...	166
7.2.3	Entwicklung eines umfassenden Verständnisses der Bezugsgrößen Pflegepersonal und Pflegeleistung .....	170
7.3	Weiterentwicklung des Pflegecontrollings unter dem Einfluss des Pflegebudgets .....	173
7.4	Notwendige Transparenz pflegerischer Leistungen .....	176
7.5	Verortung in der Organisation – Zusammenarbeit und Abgren- zung .....	179
7.6	Mögliche Aufgaben und Tätigkeiten eines Pflegecontrollings zur Steuerung durch das Pflegemanagement .....	180
7.6.1	Analog eines Medizincontrollings für die Inhalte der Pflege .....	180
7.6.2	In der Art und Weise nur für den operativen Bereich der Pflege .....	181
7.6.3	Ausschließlich nach den Schwerpunkten Personalcontrol- ling und Erlös-Kostencontrolling .....	181
7.7	Zielorientiertes Berichtswesen .....	183
7.7.1	Wie kann der Bericht an das Pflegemanagement ziel- orientiert gestaltet werden? .....	188
7.8	Fazit und Ausblick .....	189

## Inhaltsverzeichnis

---

<b>Teil V Ergebnis und Ausblick</b> .....	191
<i>Glossar</i> .....	197
<i>Literatur</i> .....	201
<i>Stichwortverzeichnis</i> .....	210
<b>Herausgeber*innen- und Autor*innenverzeichnis</b> .....	213
Die Herausgeber*innen .....	213
Die Autor*innen .....	214