



DBfK Forum Stationsleitung 2011: Führen mit Format

Teilzeitarbeit in der Pflege – Ursachen und Auswirkungen, Chancen und Risiken -

- Eine gesundheitsökonomische Betrachtung -

Prof. Dr. Manfred Haubrock
Peter Friedrich Ludwig Hospital Oldenburg
11. Mai 2011



Veränderung der Sicherungssysteme

- Absolutismus und Merkantilismus als ordnungspolitische Vorgaben
- Industrialisierung als Wachstumsmotor des 19. Jahrhunderts
- Gesetzliche Sozialversicherung als Überlebensstrategie des Kaiserreichs
- Soziale Marktwirtschaft als Ordoliberaleres Wettbewerbskonzept der Bundesrepublik

Der „Erfinder“ der Kostenexplosion

Der damalige rheinland-pfälzische Sozialminister Heiner Geißler hat um 1970 mit seiner These von der **Kostenexplosion** im Gesundheitssystem die **Gesundheitsreformen** eingeleitet, die u.a. durch die Einführung des Krankenhausfinanzierungsgesetzes zur Ökonomisierung des Gesundheitssystems geführt haben.

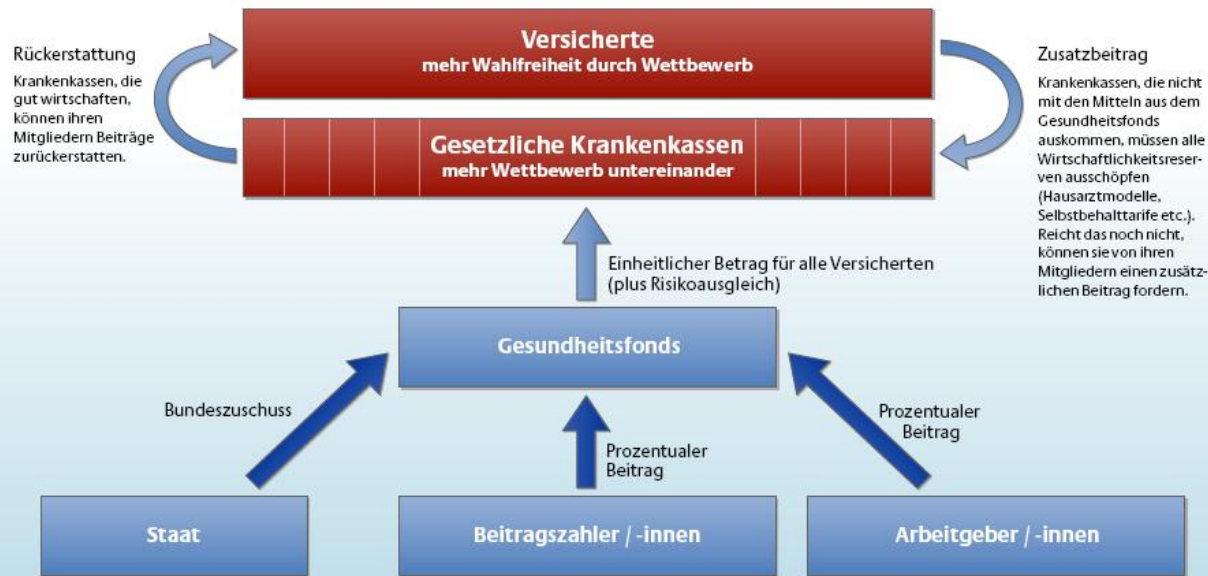


Reformansatz 2007/2009

Gesetz zur Stärkung des Wettbewerbs in der GKV



Der Gesundheitsfonds





Reformansatz 2010

- GKV- Änderungsgesetz (GKV- ÄndG)
- Gesetz zur Neuordnung des Arzneimittelmarktes in der GKV (AMNOG)
- Gesetz zur nachhaltigen und sozial ausgewogenen Finanzierung der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-Finanzierungsgesetz – GKV-FinG)

Rechtsstaat und Sozialstaat



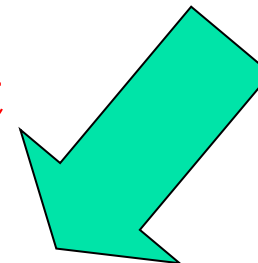
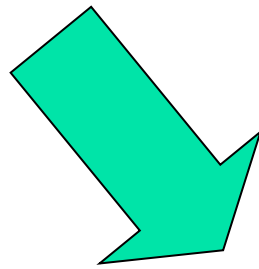
Verfassung

Verfassung

Schutz des einzelnen Staatsbürgers

Wohl aller Staatsbürger

Sozialer Rechtsstaat



Gesetzlichkeit

Grundgesetz

Soziale
Gerechtigkeit

Schutz des Einzelnen - Anteil aller am Wohlstand

Freiheit und soziale Grundrechte

Leben - Freiheit - soziale Sicherheit - Chancengleichheit



Wettbewerbspolitische Konzepte im Wandel

- Ordoliberalismus als Grundidee
- Keynesianismus und Neoliberalismus als pragmatische Lösungsansätze



Kooperationen und Konzentrationen als Überlebensstrategie

- Horizontale, vertikale und diagonale Kooperationen sind die Ausgangsbasis für Synergieeffekte.
- Konzentrationsstrategien schaffen die strategische Grundlage, sich auf einem oligopolistischen Gesundheitsmarkt zu behaupten.



Interdependenzen zwischen dem Gesamt- und dem Gesundheitssystem

- Sozioökonomische Zusammenhänge
- Entwicklung des Angebotes und der Nachfrage
- Rationalisierungen als Folge der Abhängigkeit von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen



Gesamtwirtschaftliche Eckdaten

- Stabilitäts- und Wachstumsgesetz als Rechtsgrundlage (Magisches Viereck)
 - Reale Veränderung des Bruttoinlandsprodukts zur Zeit ca. 2,5 v.H.
 - Anstieg der Inflationsrate zur Zeit auf ca. 2,5 v.H.
 - Stabilisierung der der Arbeitslosenzahlen auf 3 Mio. im Jahresdurchschnitt 2011 (Prognose)



Bevölkerungszahl 1950 bis 2060

- 1950: ca. 70 Mio. Personen
- 2000: ca. 82 Mio. Personen
- 2060: ca. 65 Mio. Personen
(Prognose: Untergrenze)
- 2060: ca. 70 Mio. Personen
(Prognose: Obergrenze)



Arbeitskräfteverteilung nach Altersgruppen

■ 2000

- 15 – 29 Jahre 8,6 v.H.
- 30 – 49 Jahre 22,5 v.H.
- 50 – 65 Jahre 9,4 v.H.

■ 2020

- 15 – 29 Jahre 7,6 v.H.
- 30 – 49 Jahre 18,4 v.H.
- 50 – 65 Jahre 13,2 v.H.



Anteil der Beschäftigten ab 50 Jahren in der Pflege

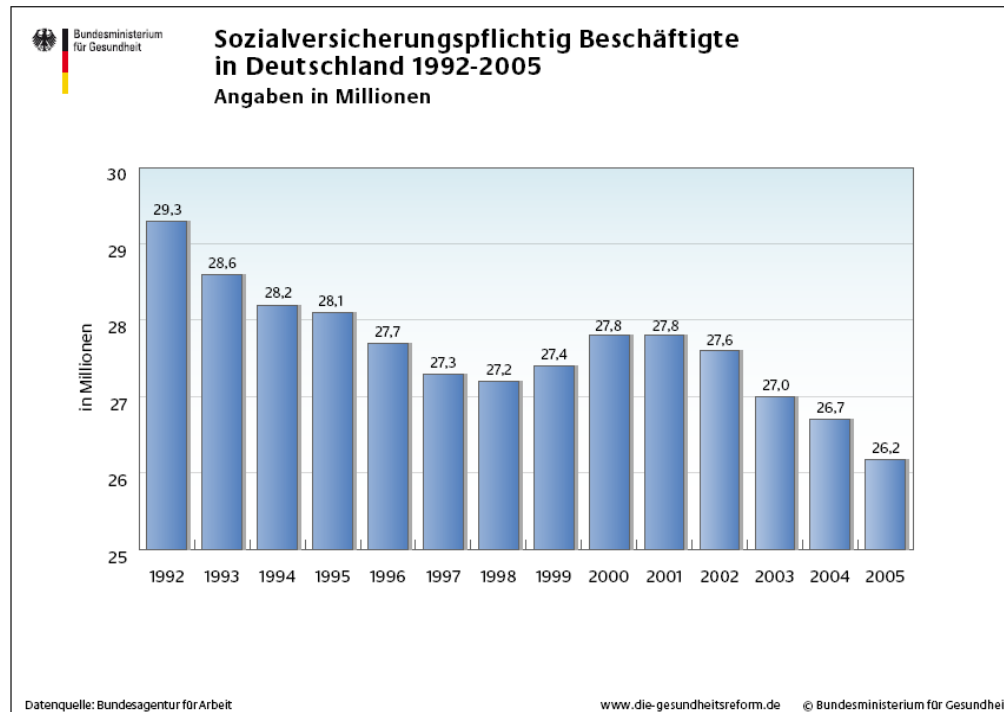
■ 1997

- Stationäre Pflege ca. 19 v.H.
- Ambulante Pflege ca. 17 v.H.
- Krankenhauspflege ca. 16 v.H.

■ 2007

- Stationäre Pflege ca. 25 v.H.
- Ambulante Pflege ca. 23 v.H.
- Krankenhauspflege ca. 22 v.H.

Der Abbau des Faktors „ Sozialversicherungspflichtige Arbeit“





Relation Pflegefälle / Erwerbsbevölkerung

- 2005 3,8 v.H.
- 2010 4,1 v.H.
- 2020 5,2 v.H.
- 2030 6,7 v.H.
- 2040 8,1 v.H.
- 2050 10,1 v.H.

Die Abhängigkeit vom Faktor „Arbeit“

Grundlohnsummenorientierte Ausgabenpolitik

Beitragssatzstabilität

Beitragseinnahmen

= Ausgaben

Grundlohnsumme x **Beitragssatz**

u.a.

Mitgliederstruktur

Wirtschaftliche Situation

Beitragsbemessungsgrenze

Pflichtversicherungsgrenze



Finanzsituation 2011

- Budgetsteigerungsrate : + 1,25 v.H.
- Inflationsrate :
zur Zeit ca. + 2,5 v.H
- Lohnsteigerungen : ?



Weitere Auswirkungen der Interdependenzen

- Deregulierung und Privatisierung
- Investitionsstau
- Strategische Marktsegmentierung
- Rationalisierung, Priorisierung, Rationierung
- Anspruchssteigerung durch Zuzahlungen
- Industrielle Konvergenz
- Privatisierung der Investitionen (Public private partnership, Cross border Leasing)
- **Stärkung des Qualitätswettbewerbsgedankens**

Systemische Lösungsansätze zur Realisierung der bedarfsgerechten Versorgung



- Erweiterung der Steuerungsvarianten
- Übernahme von Managed Care Ansätzen
- Kooperationen und Vernetzungen
- Megamarkt Gesundheitswirtschaft als Vision
- Rationalisierungsansätze
- Einsatz von Managementmethoden



Steuerungsvarianten für eine bedarfsgerechte Versorgung

Steuerung durch Planung

**Bund, Länder, Kommunale
Spitzenverbände**



GBA - Richtlinienkompetenz



**Verbände des Gesundheitswesens
Globalsteuerung durch „Seelenmassage“
Steuerung durch Kollektivverträge**



Übernahme von Managed Care Elementen aus den USA

- Globalsteuerung
- Feinsteuerung
 - Qualitätsmanagement
 - Kostenmanagement
 - Capitation
 - Medizinisches Management
 - Gatekeeper
 - Disease Management
 - Case Management



Megamarkt Gesundheit

- Behandlungsleistungen
- Pflegeleistungen
- Medizintechnik
- Pharmaprodukte
- Ernährungsgüter
- Tourismus-/ Freizeitgüter
- Umweltschutzmaßnahmen
- Biotechnologische Maßnahmen
- Psychologische Angebote Psychotherapeutische Leistungen
- Managementberatung
- Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote

**Zunehmende
Beteiligung der
Versicherten an den
Behandlungskosten!**



Managementansätze als betriebswirtschaftliche Lösungen

- Effizienz und Qualität als gesetzliche Vorgaben
- Fixkostenproblematik des Dienstleistungsmarktes
- Kaizen
- Lean Management
- Qualitäts-, Prozess- und Risikomanagement



Begriffe und Funktionen

Wirtschaftlichkeit

Rationalprinzip als Basis des ökonomischen Handels



Strukturen



Leistungen der

Gesundheitseinrichtungen → *Ergebnisse*



Prozesse



Qualität

Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung als gesetzliche Forderung



Optimierung der Kosten

- Umwandlung der Fixkosten in variable Kosten
(z.B. Outsourcing, Personalleasing)
- Steigerung der Arbeitsproduktivität
(z.B. Personalabbau, Arbeitszeitmodelle)
- Veränderung der Unternehmensstrukturen
- Verschlinkung der Prozesse

Kaizen

Das Grundkonzept für Prozess- und Strukturoptimierung

- Kundenorientierung
- Produktinnovationen
- Qualitätssteigerung / Fehlerlosigkeit
- Produktivitätssteigerung
- Just- in -time
- Effizienzsteigerung
- Return on investment



Lean management

- Die 6 Kerngedanken / Grundstrategien
 - Verschlinkung der Prozessabläufe
 - Verschlinkung der Strukturen
 - Umfassendes Qualitätsmanagement
 - Marketing
 - Strategischer Kapitaleinsatz
 - Corporate Identity



Qualität als Wettbewerbsfaktor

- **Qualität** ist die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen (DIN EN ISO 8402)
- Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität
(Donabedian)
- Interaktions- und Umweltqualität (Eichhorn)
- Gesetzliche Vorgaben im SGB V und SGB XI



Die Zusammenführung der harten und weichen Erfolgskennzahlen

- Finanzielle
- Kundenperspektive
- Prozessperspektive
- Lern- und Wachstumsperspektive

**Balanced Scorecard als
Unternehmensstrategie**



Personalmanagement als Lösungsansatz

- Strategien zur nachhaltigen Sicherung von Nachwuchskräften
- Skill-Mix
- Delegation
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Work-Life-Balance
- Wiedereingliederungsmaßnahmen

Kriterien für die Auswahl eines Arbeitgebers aus der AN-Perspektive



- Sicherer Arbeitsplatz ca. 34 v.H.
- Abwechslungsreiche Tätigkeit ca. 13 v.H.
- Leistungsgerechte Bezahlung ca. 12 v.H.
- Guter Ruf des Unternehmens ca. 11 v.H.
- **Flexible Arbeitszeiten** **ca. 8 v.H.**
- Führungsstil ca. 5 v.H.



Personalbindung/-gewinnung

- Personalmarketing
- Verhältnis-/Verhaltensfördernde Maßnahmen
 - Flexible Arbeitszeiten
 - Arbeitsorganisation/Teamarbeit/Telearbeit
 - Unternehmens-und Führungskultur
 - Kommunikationspolitik
 - Work-life-balance
 - Betriebliche s Gesundheitsmanagement



Personalentwicklungsaktivitäten

- **Into-the-job** (Berufsausbildung, Einarbeitung ,
Rückkehrerplanzng, Karriereplanung etc.)
- **Near-the-job** (Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel etc.)
- **Off-the-job** (Weiterbildung, Studium etc.)
- **On-the-job** (Mentoring, Coaching,
Leistungsbeurteilung, Mitarbeitergespräche,
Fortbildung, Projektarbeit, Jobrotation etc.)



Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Betriebliches
Eingliederungsmanagement
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Unternehmenskultur
- Strategisches Personalmanagement



Monetäre und intangible Erfolgsfaktoren

- Kosten – Nutzen – Analysen als **monetäre Erfolgsparameter**
- Kosten – Wirksamkeits – Analysen und Kosten-Nutzwert-Analyse als **intangible Erfolgsparameter**

**Der Erfolgsparameter
Nutzwert ist ein wesentlicher Indikator für
die Motivation und die
Mitarbeiterzufriedenheit**

Fazit

Antworten der Gesundheitseinrichtungen auf die sozioökonomischen Veränderungsprozesse

- Gesundheitseinrichtungen sind komplexe Dienstleistungsunternehmen, die einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen
 - Mitarbeiter als Erfolgsfaktor
 - Einsatz von interdisziplinären multifunktionalen Teams
 - Wissensmanagement und Wissenstransfer
 - Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken
 - Integration eines Prozess- und Schnittstellenmanagements
 - Gesundheitseinrichtungen als lernende Systeme