

Tabu Pflegefinanzierung

Was sind Führungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?

12. E.D.E.-Kongress 1.10.2011

Prof. Dr. Gabriele Moos, Deutschland

Professorin für Sozialmanagement am RheinAhrCampus Remagen

1. Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft e.V.

Gliederung

1. Einstieg

- Einführung - These
- Herausforderungen für die Altenpflege

2. Wer verdient wie viel?

- Was sind Führungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?
- Ein Blick über den Tellerrand: Was verdienen andere?

3. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

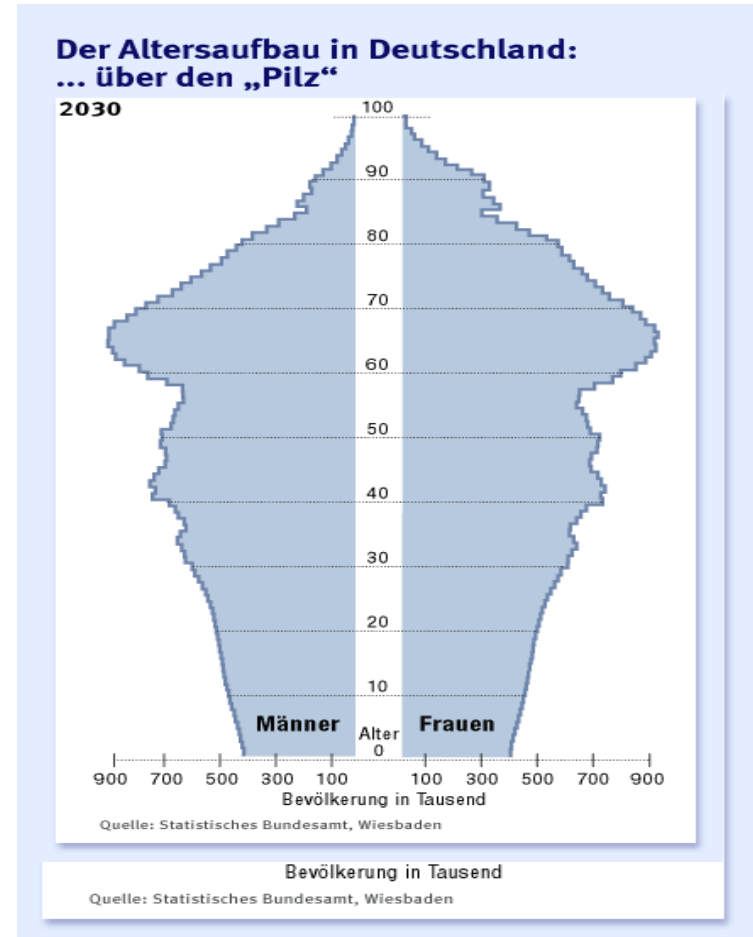
- Elemente der Mitarbeiterbindung
- Fazit

Ohne ein entsprechendes Anreiz-, Vergütungs- und Motivationsmanagement in der Altenpflege werden die Veränderungen, die der demographische Wandel mit sich bringt, nicht zu bewältigen sein.

Herausforderungen für die Altenpflege

Demographischer und sozialer Wandel

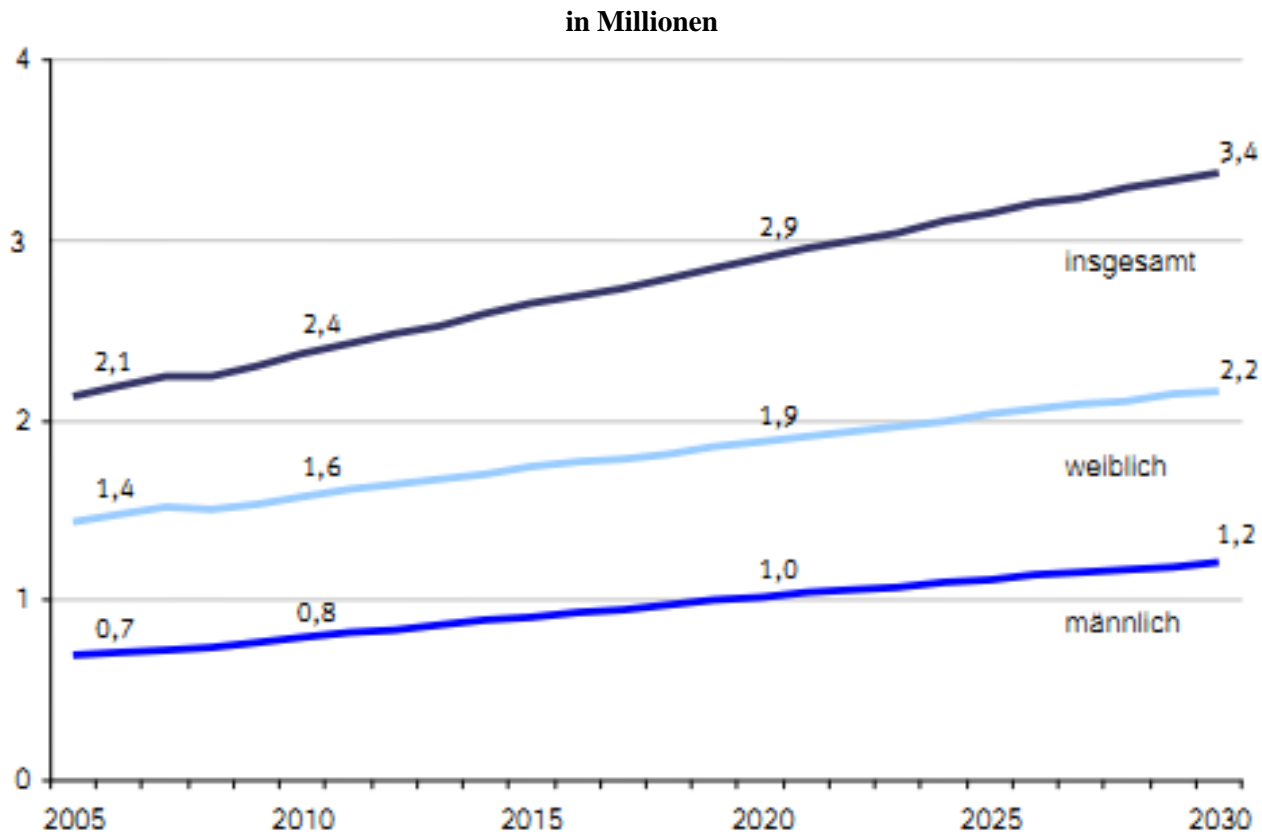
- Das Gebilde, das Demographen einst eine Bevölkerungspyramide nannten, wandelt sich zur Urne.
- Unten wächst wenig nach und weiter oben sterben die Menschen sehr viel später.
- Die Lebenserwartung ist im letzten Jahrhundert um gut 30 Jahre gestiegen.
- Heute geborene Mädchen haben gute Chancen 100 Jahre alt zu werden.



Herausforderungen für die Altenpflege

Demographischer und sozialer Wandel

- **Prognose der Entwicklung der Pflegebedürftigkeit in Deutschland:**



Quelle: Statistisches Amt des Bundes und der Länder 2010.
Demografischer Wandel in Deutschland

Herausforderungen für die Altenpflege

Demographischer und sozialer Wandel

- Wandel von der Großfamilie zur modernen Kleinfamilie
- Veränderte Rolle der Frau – Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Trotzdem: 35% der 15-64jährigen

Frauen sind in Deutschland nicht
erwerbstätig.

→ Potenzial für die Altenpflege?

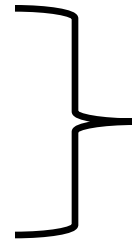


Herausforderungen für die Altenpflege

Fach- und Führungskräfteemangel

Fehlender Nachwuchs

- Geburtenschwache Jahrgänge
- Image der Pflege*
 - Hauptschüler 11,4 %
 - Realschüler 5,3 %
 - Abiturienten 3,4 %



Können sich
eine
Ausbildung
in der
Pflege
vorstellen



*Görres 2009: Empfehlungen zur Umsetzung einer Imagekampagne in der Pflege

Herausforderungen für die Altenpflege

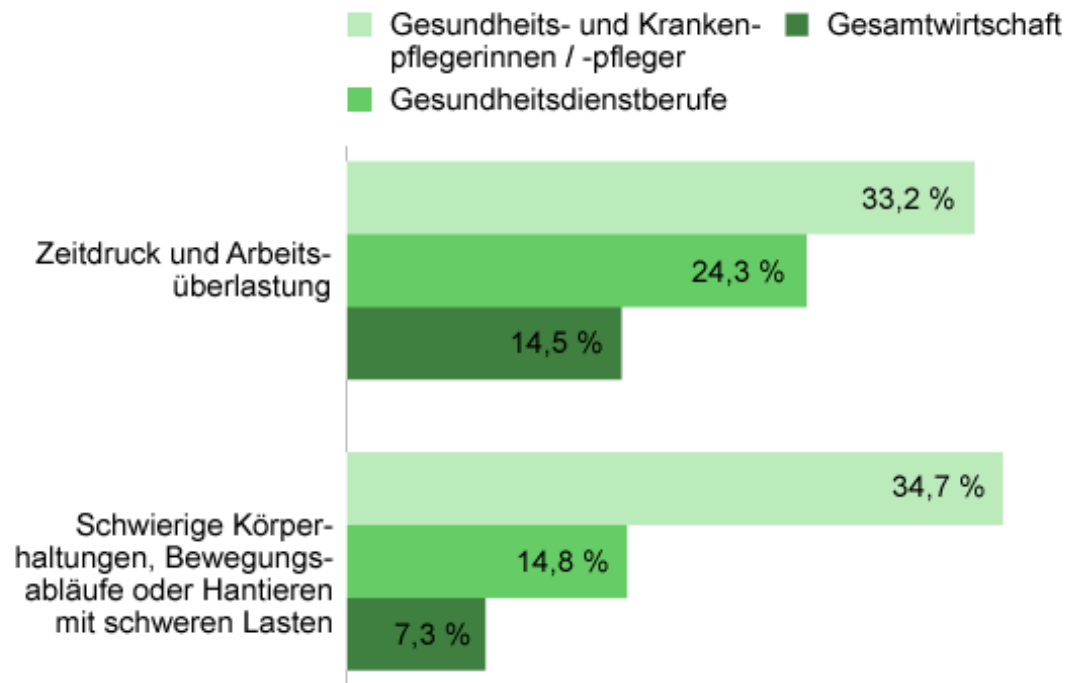
Fach- und Führungskrätemangel

Pflegekräfte weisen hohe Fehltage auf: \bar{x} **38,1 Fehltage** auf
(\bar{x} *Gesamtwirtschaft* 21,8 Fehltage)

Hauptbelastungsfaktoren:

- schwierige Körperhaltungen, Bewegungsabläufe oder Hantieren mit schweren Lasten sowie Zeitdruck und Arbeitsüberlastung
 - Rund um die Uhr muss die Pflege sicher gestellt sein
- Arbeitsflexibilität, Schichtdienst, Arbeit an Sonn- und Feiertagen

Hauptbelastungsfaktoren bei der Arbeit 2007



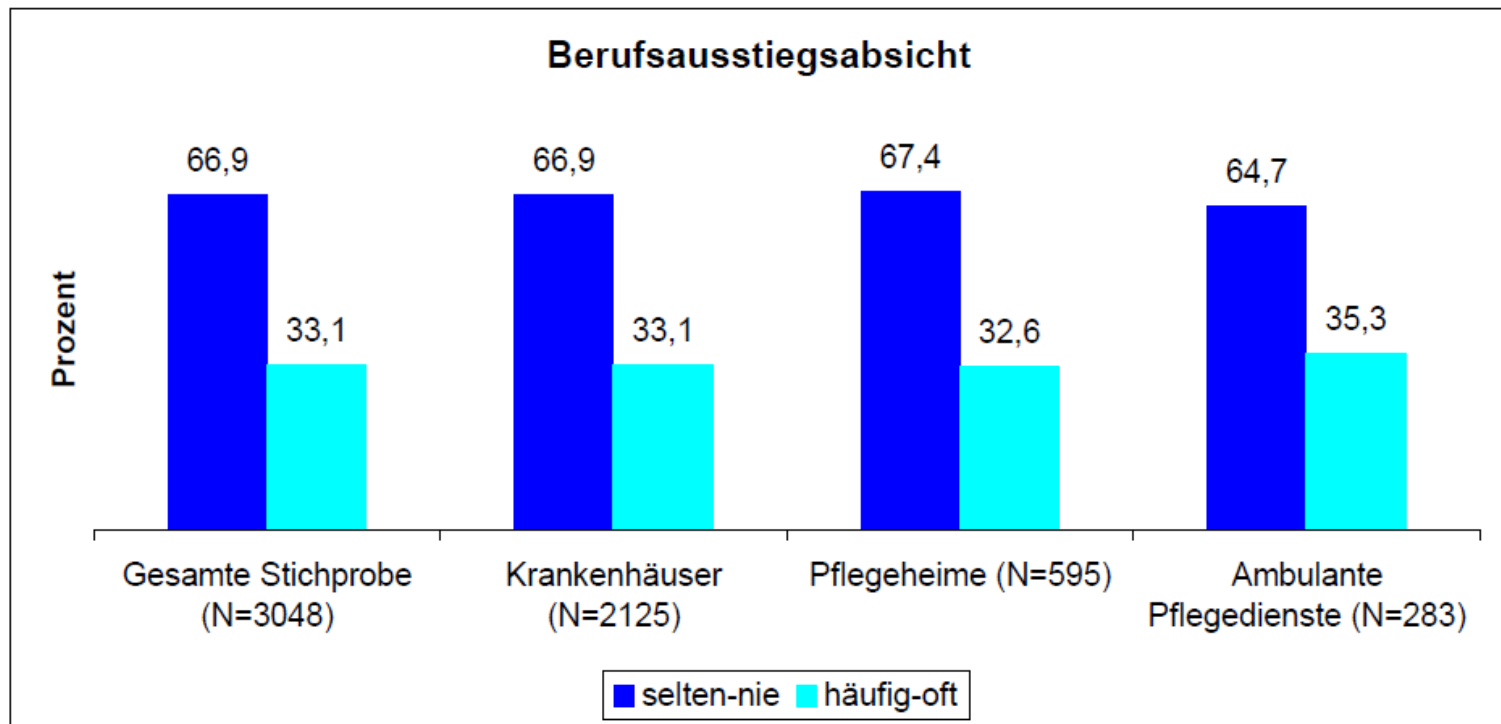
Angaben der Befragten beziehen sich auf die letzten zwölf Monate vor der Befragung.

Quelle: Mikrozensus.

Herausforderungen für die Altenpflege

Fach- und Führungskräftemangel

Ein Drittel aller Pflegenden denkt darüber nach, den Beruf aufzugeben

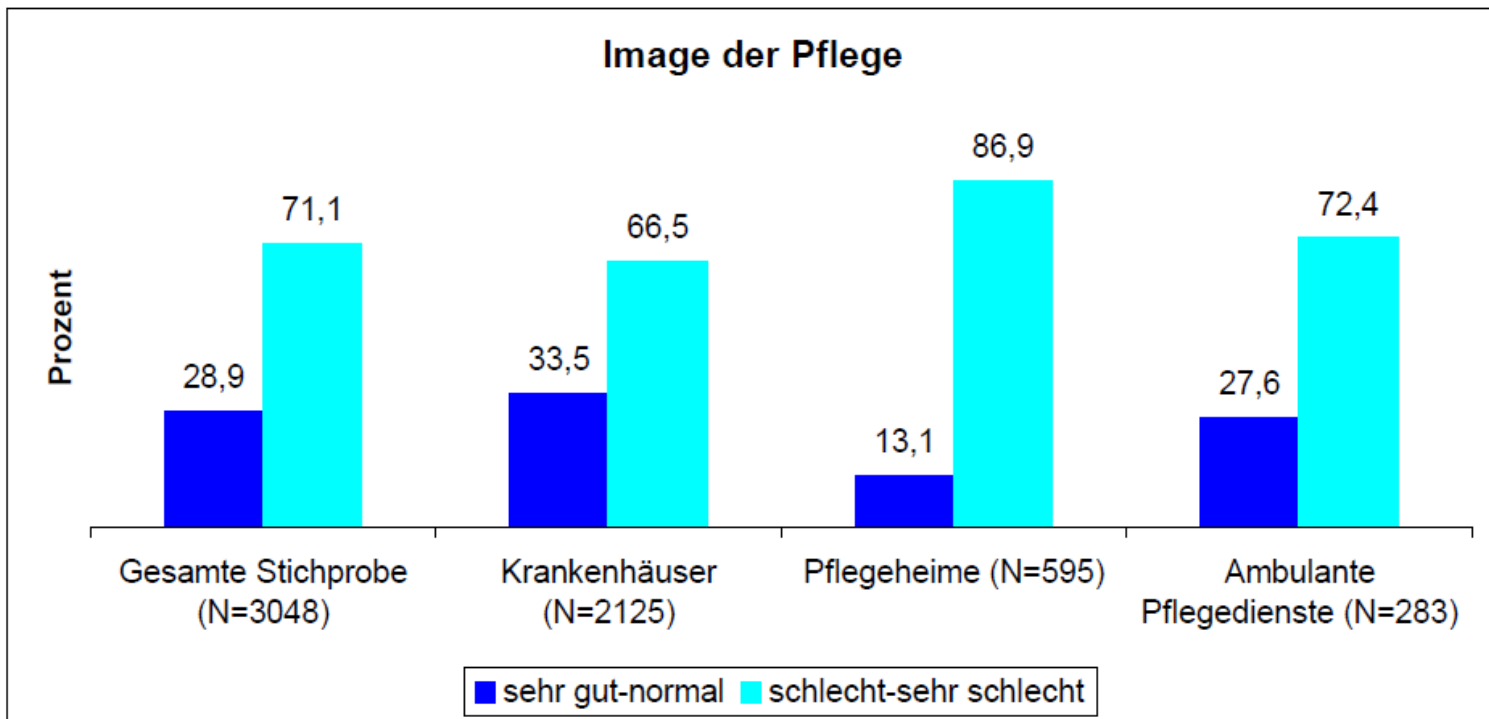


Quelle: http://www.dbfk.de/download/download/Abschlussbericht-Wie-sieht-es-im-Pflegealltag-wirklich-aus____.pdf

Herausforderungen für die Altenpflege

Fach- und Führungskräfte-mangel

Das Image der Pflege

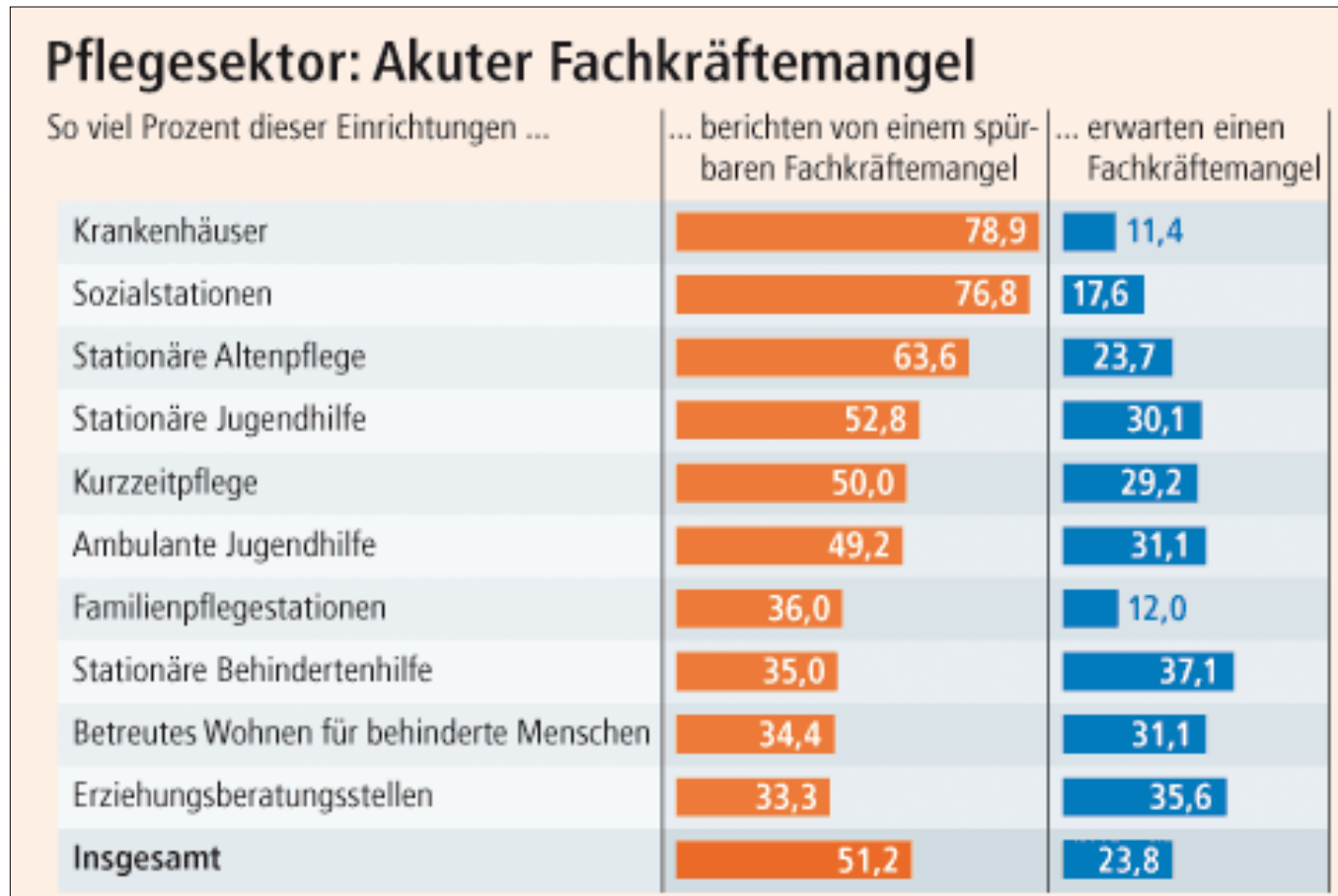


Quelle: http://www.dbfk.de/download/download/Abschlussbericht-Wie-sieht-es-im-Pflegealltag-wirklich-aus____.pdf

Herausforderungen für die Altenpflege

Fach- und Führungskräfte

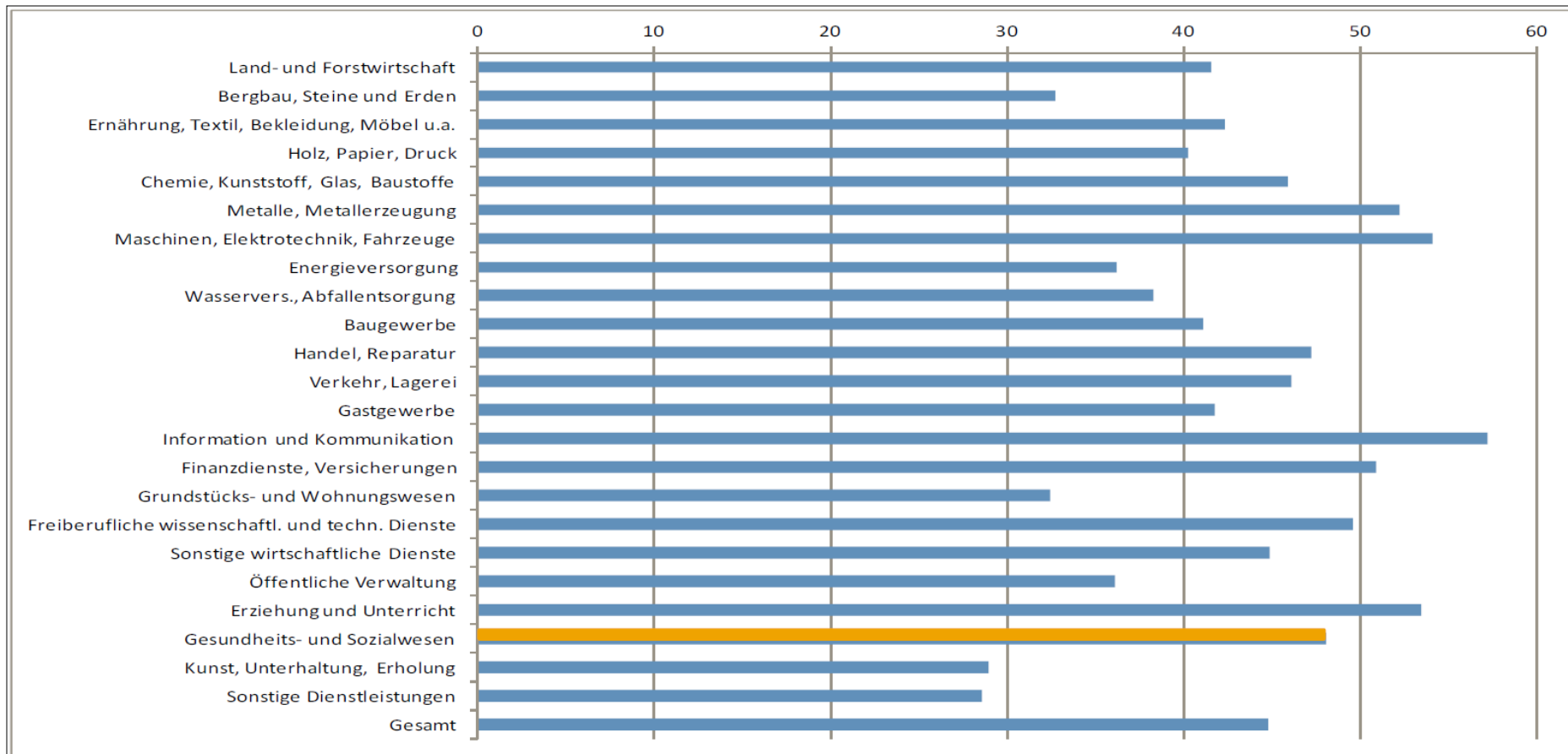
Im Jahr 2025 fehlen bis zu 200.000 Pflegefachkräfte



Herausforderungen für die Altenpflege

Fach- und Führungskräfte­mangel

Betriebe mit steigendem Bedarf an Arbeitskräften in den kommenden Jahren (2010/ in Prozent)



Herausforderungen für die Altenpflege

Fach- und Führungskräfte­mangel



- ↑ Mehr Assistenz- und Pflegebedarf
- ↓ Weniger Betreuungskräfte
- ↓ bei sinkenden Budgets

Die Schere zwischen der Möglichkeit der Betreuung und den ökonomischen Ressourcen geht immer weiter auseinander

- Knappheit und Gefahr der Rationierung
- Zunahme der Komplexität in der Betreuung und Pflege
- Veränderte Kunden- und Dienstleistungsansprüche
- Zunahme gesetzliche Rahmenbedingungen u. Vorgaben

Herausforderungen für die Altenpflege

Steigender wirtschaftlicher Druck

- Mit-Übernahme wirtschaftlicher Verantwortung, d.h. Mitarbeiter brauchen:
- Kaufmännische Grundkenntnisse
- Transparenz über zu steuernde Zahlen
- Entwicklung einer persönlichen Haltung

Steigender Anteil Hochbetagter und sinkende Verweildauer

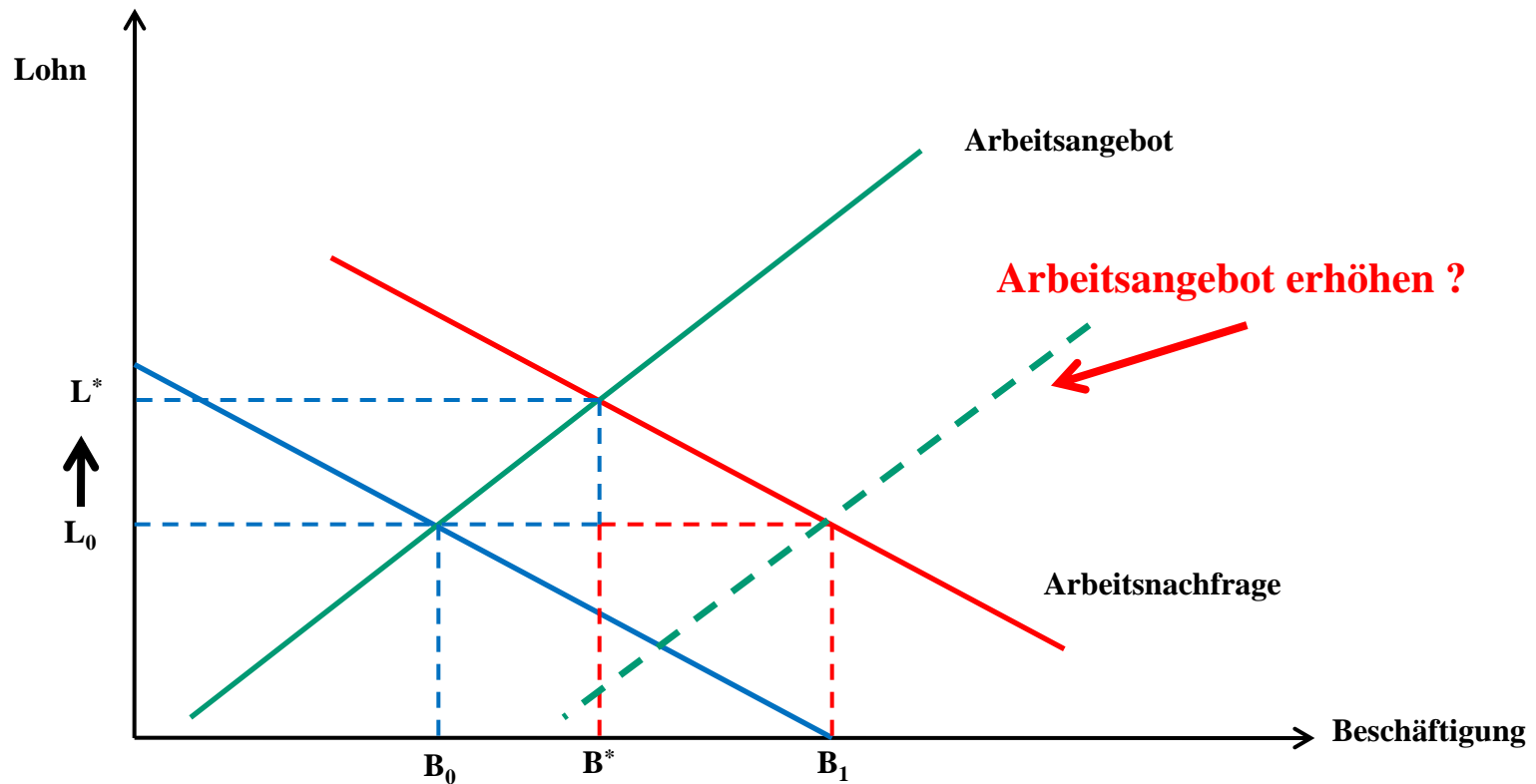
- Steigende fachliche Anforderungen (Multimorbidität, Palliative Versorgung ...)
- Steigende körperliche Anforderungen (sinkende Mobilität der Kunden)
- Steigende psychische Anforderungen („es wird häufiger gestorben“)
- Steigender Organisationsaufwand durch vermehrten Bewohner-/Kundenwechsel

Verdrängungswettbewerb → Kundenschwankungen

- Mitarbeiter müssen:
- Ihre Arbeit noch stärker an den subjektiven Nutzen der Kunden ausrichten
- Verständnis für Marktmechanismen entwickeln
- Im Verdrängungswettbewerb aktiv agieren

Herausforderungen für die Altenpflege

Nachfrageüberschuss im traditionellen Wettbewerbsmodell



Herausforderungen für die Altenpflege

Zwischenfazit:

Ohne grundlegende Veränderungen bei der Bezahlung der Mitarbeiter kann das Qualitätsniveau der Pflegeleistungen künftig nicht gehalten werden.

Gliederung

1. Einstieg

- Einführung - These
- Herausforderungen für die Altenpflege

2. Wer verdient wie viel?

- Was sind Führungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?
- Ein Blick über den Tellerrand: Was verdienen andere?

3. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

- Elemente der Mitarbeiterbindung
- Fazit

Was sind Führungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?

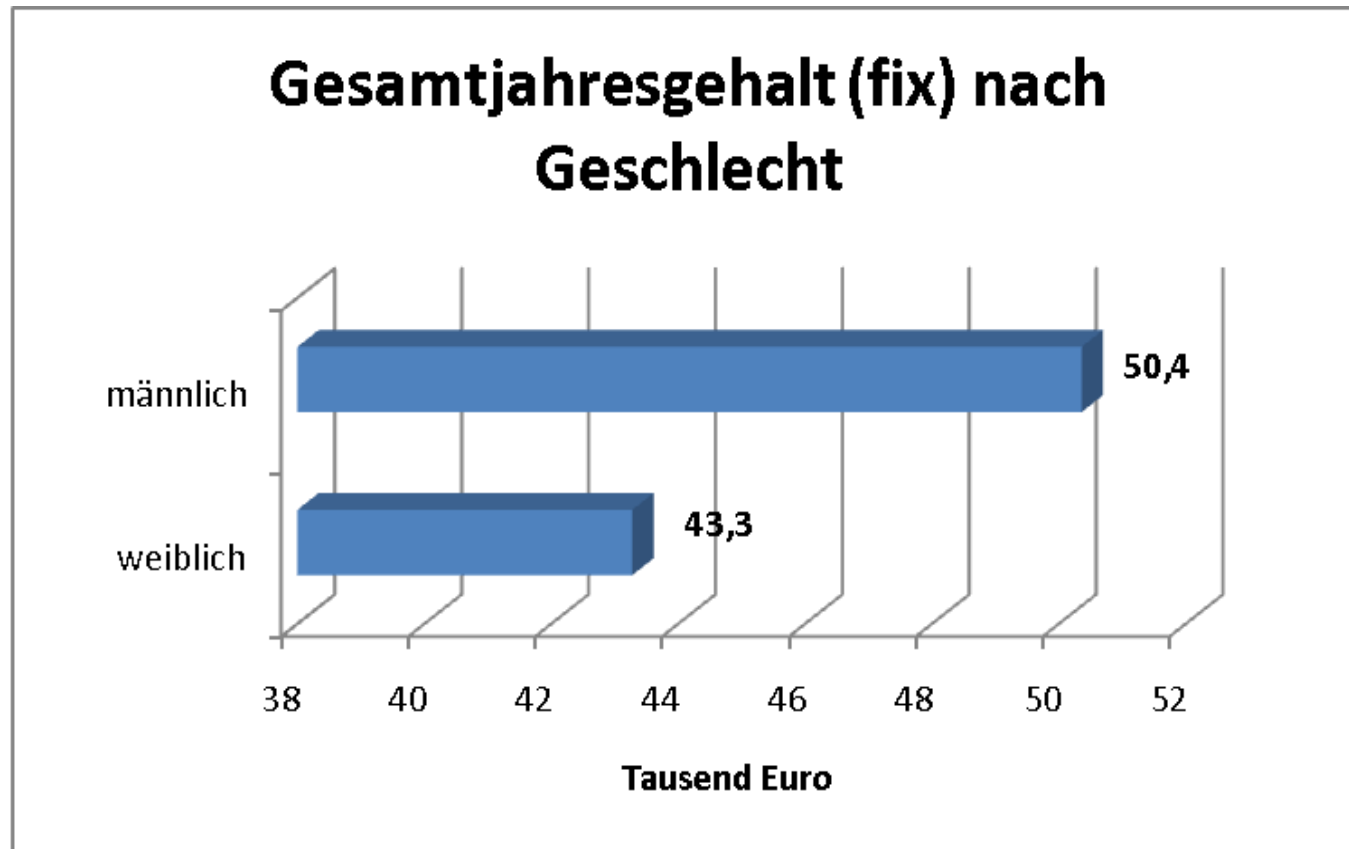
Teilnehmer: 1.054

(Contec Vergütungsstudie 2009)

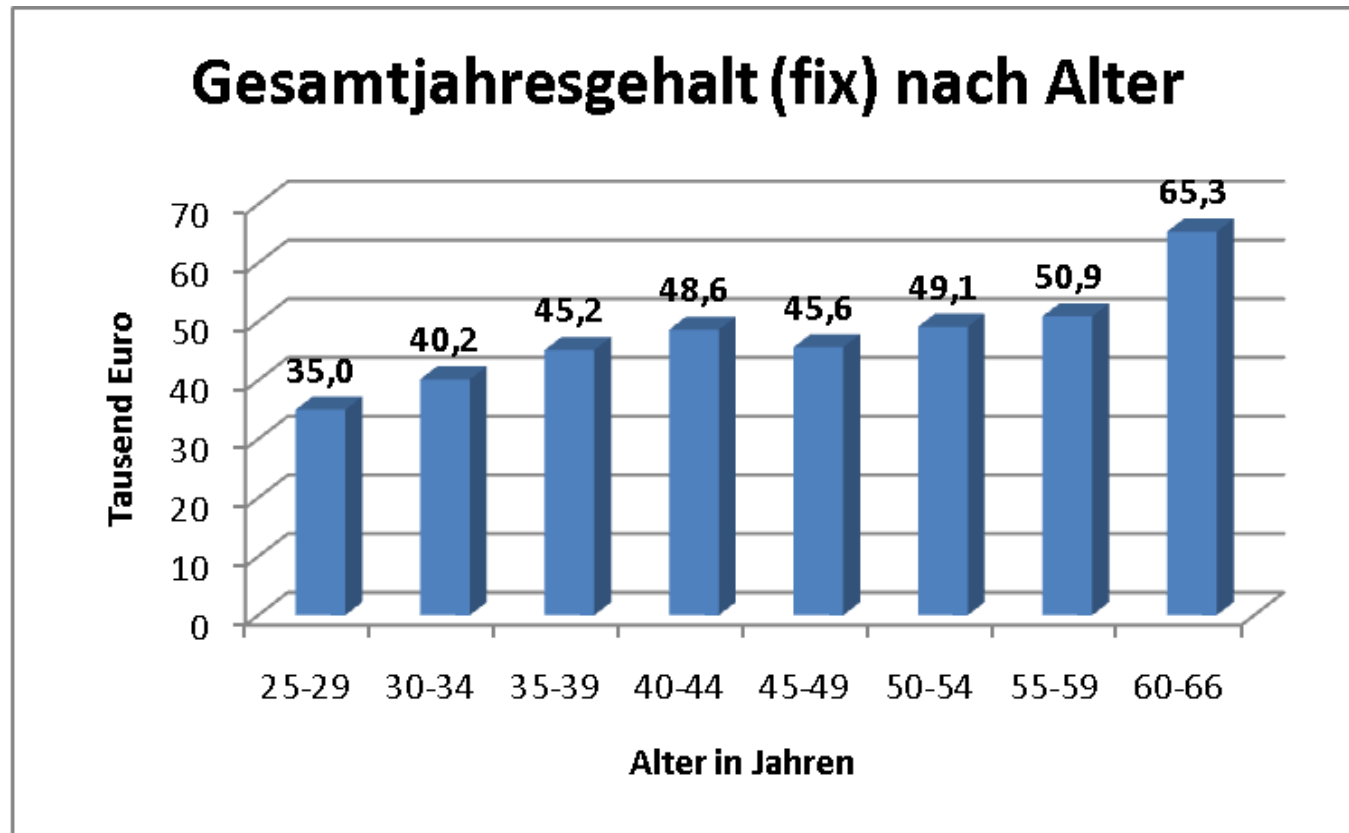
Bruttojahresgehalt pro Jahr

Jahresgehalt insgesamt	Mittelwert	Standard- abweichung
Höhe des Jahresgehaltes (feste Bestandteile) in Euro	46.830 €	12.872 €
Jahresgehalt insgesamt prozentual		
25 % der Befragten verdienen weniger als (unteres Quartil)		37.800 €
50 % der Befragten verdienen weniger, 50 % mehr als (mittleres Quartil bzw. Median)		45.000 €
25 % der Befragten verdienen mehr als (oberes Quartil)		54.600 €

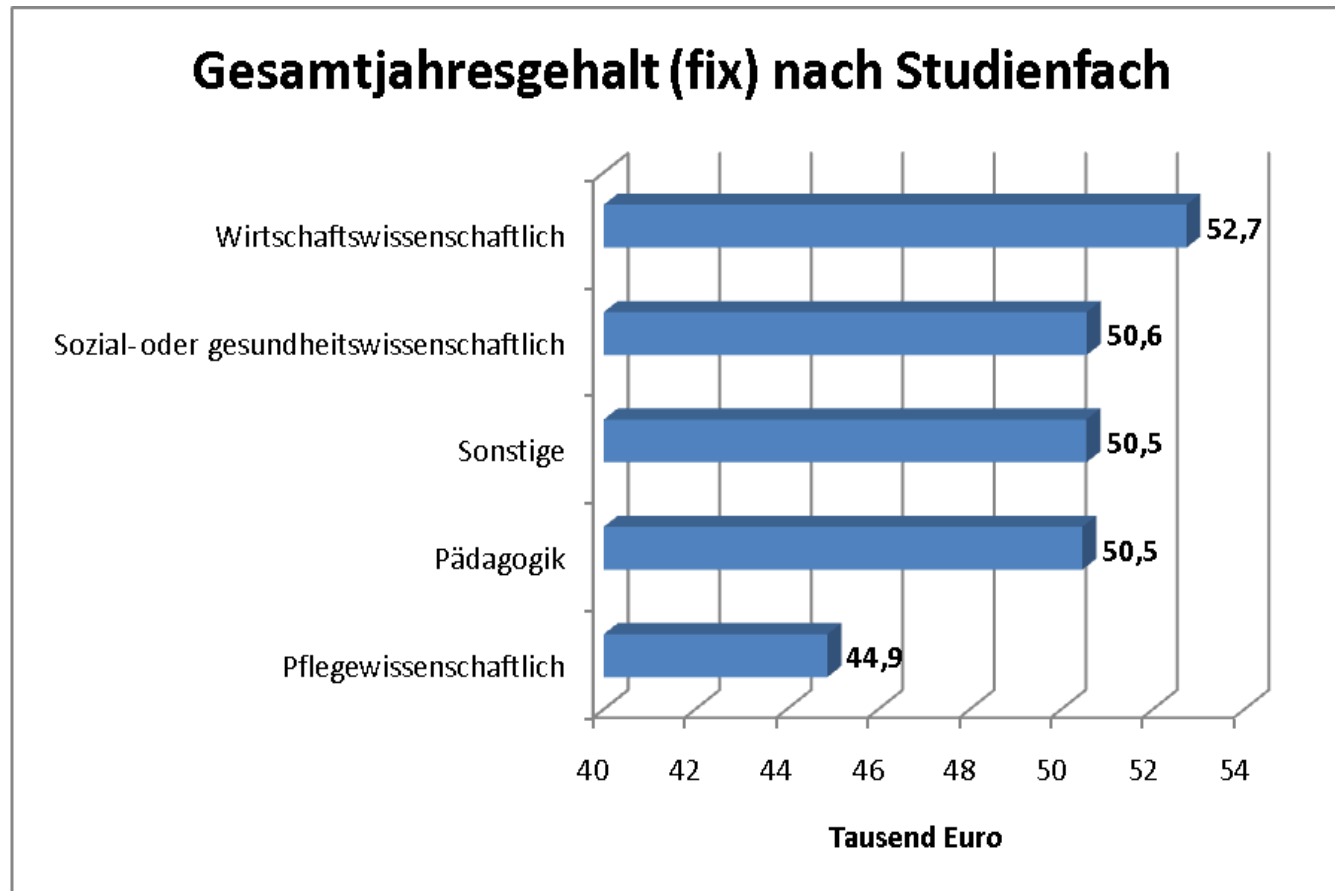
Was sind Leitungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?



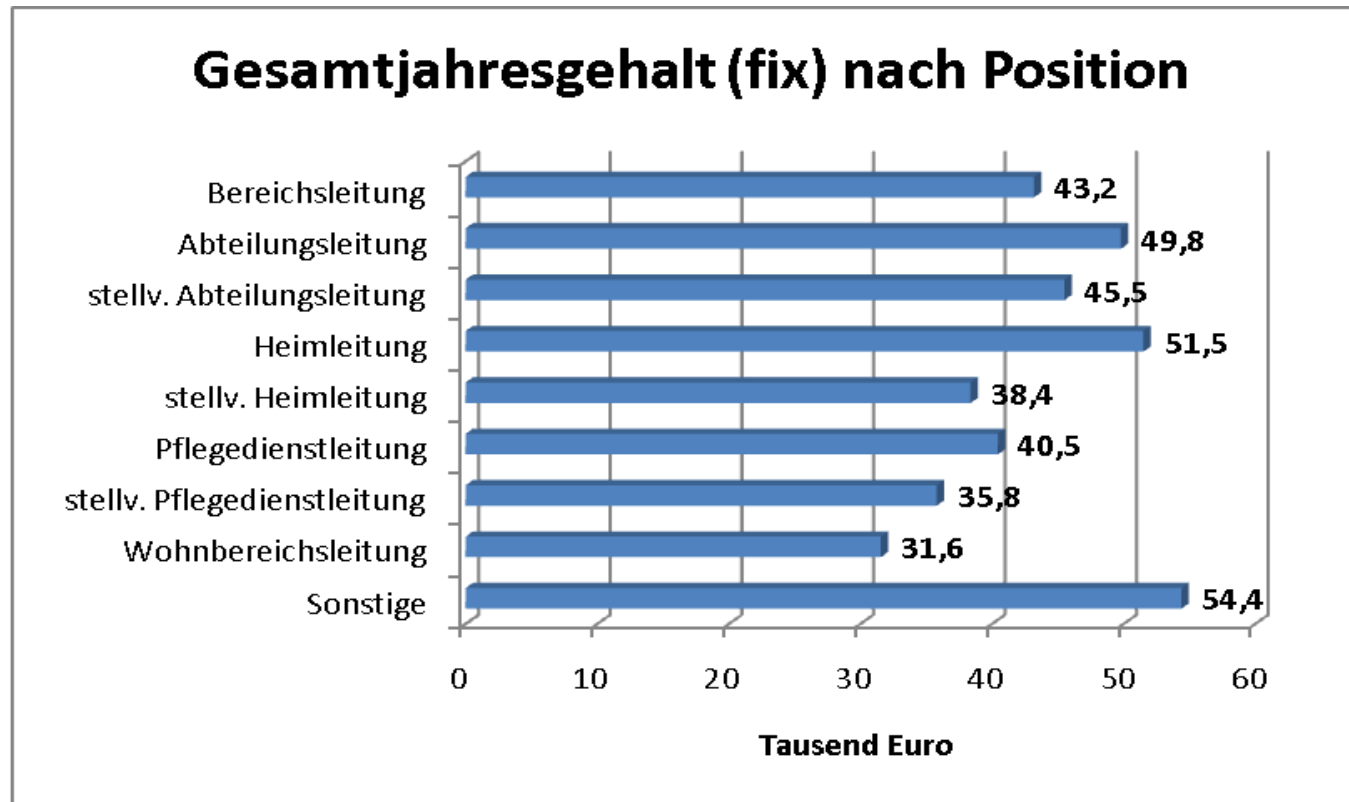
Was sind Führungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?



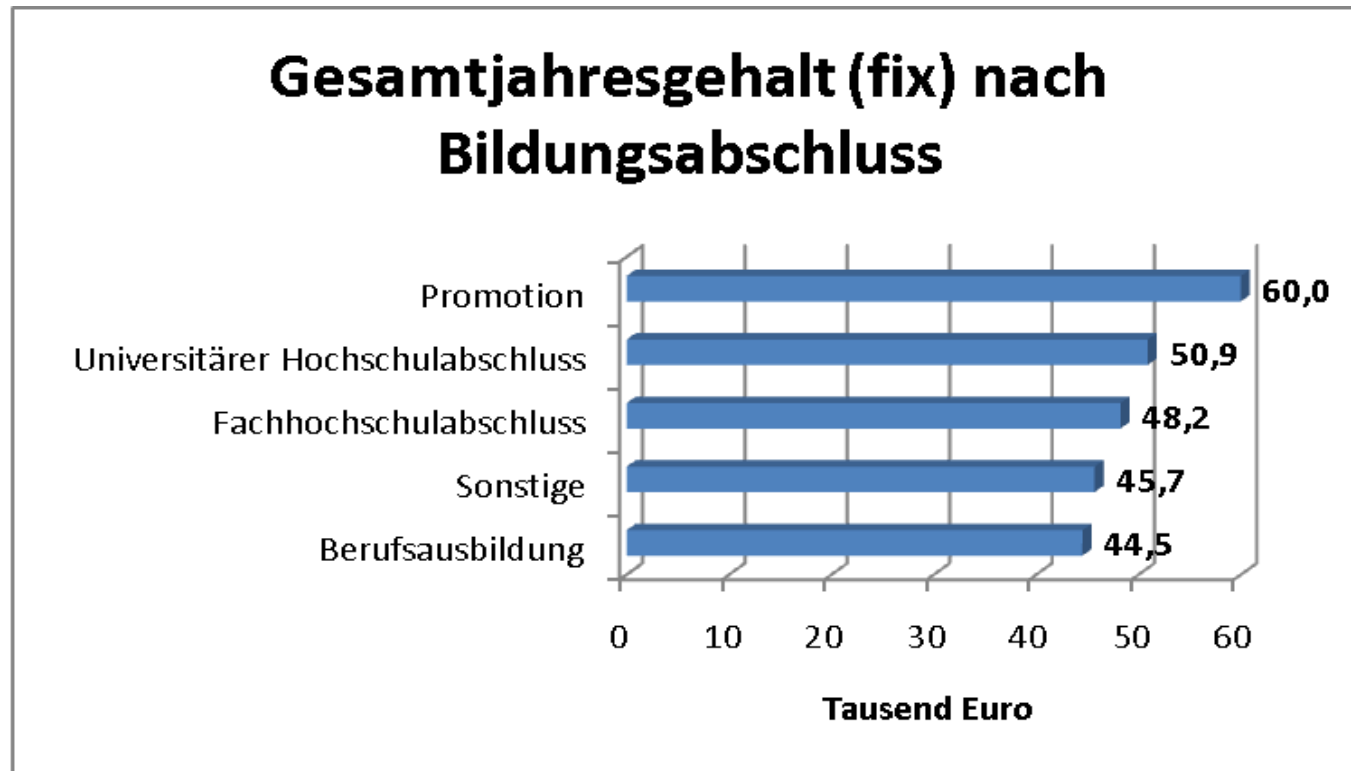
Was sind Leitungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?



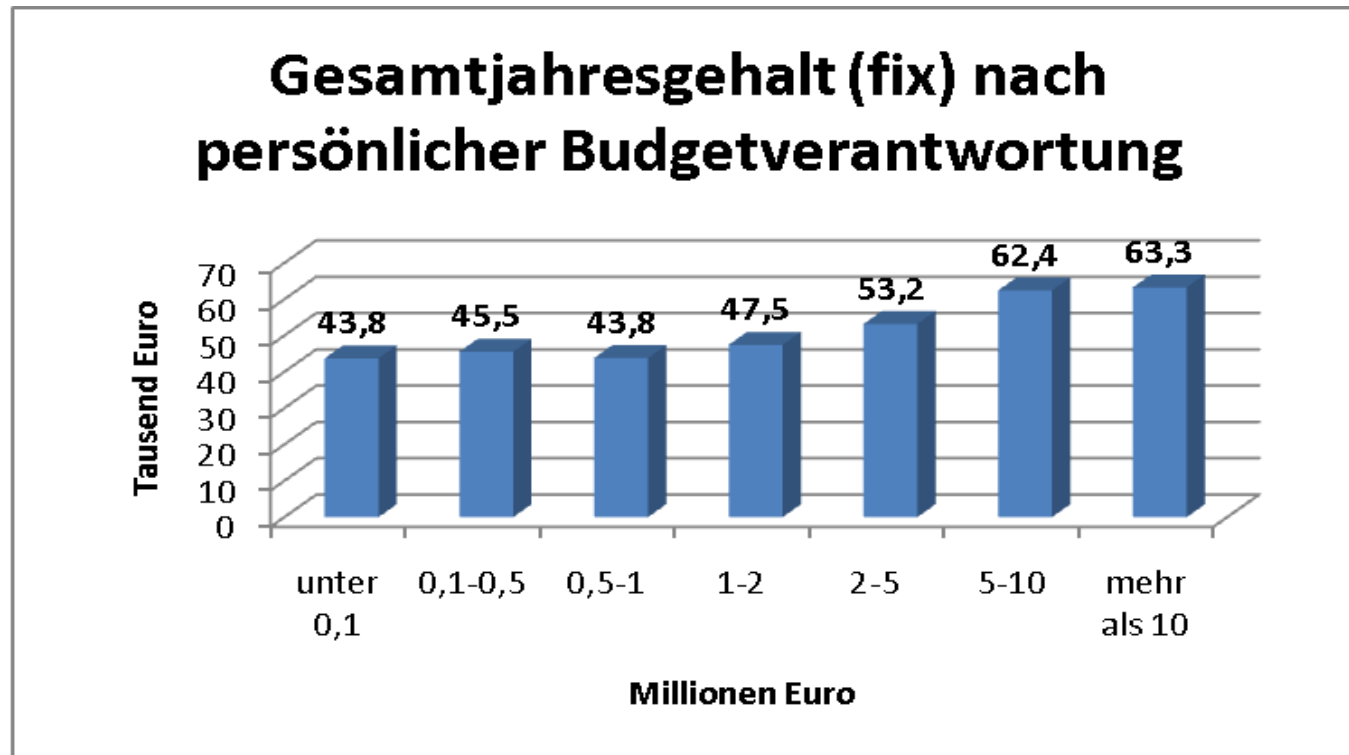
Was sind Leitungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?



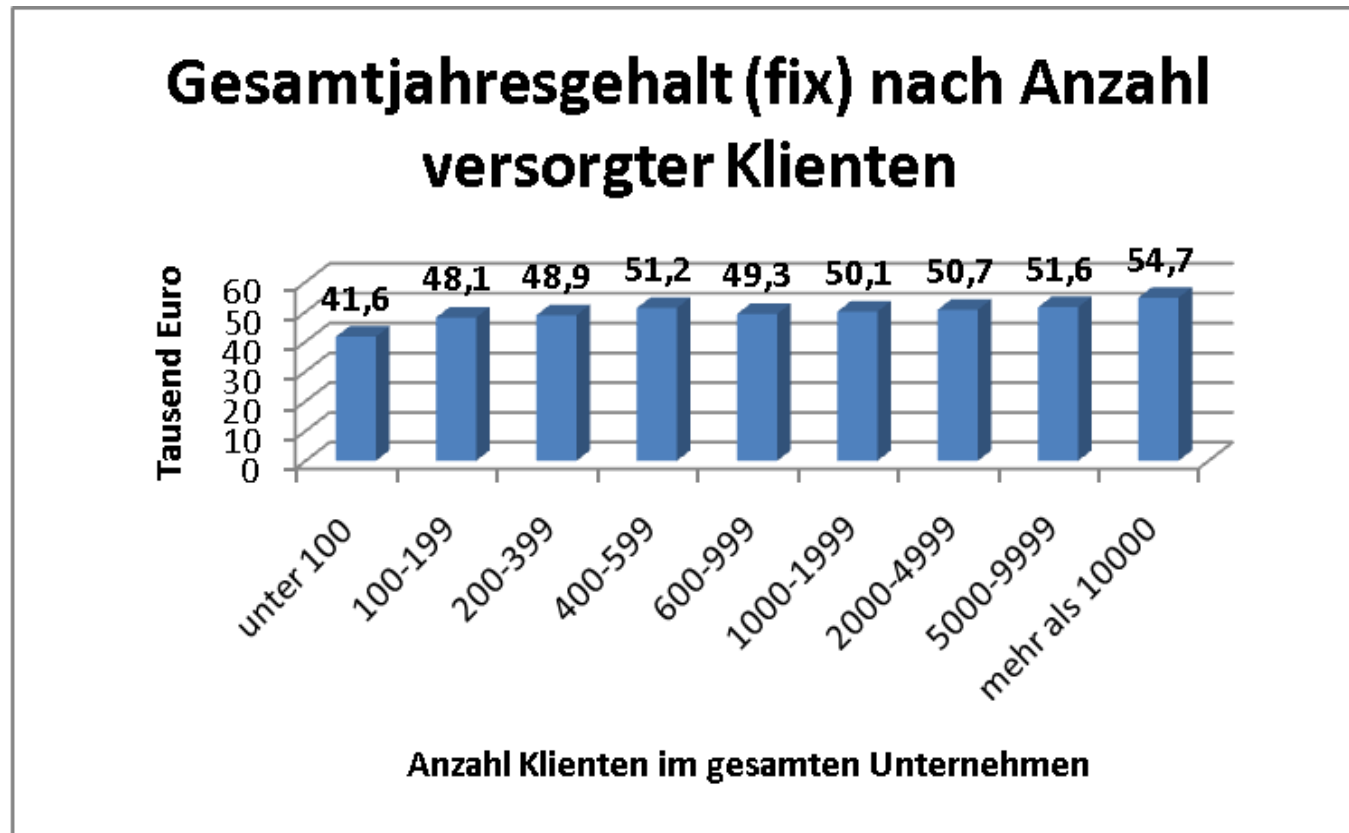
Was sind Führungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?



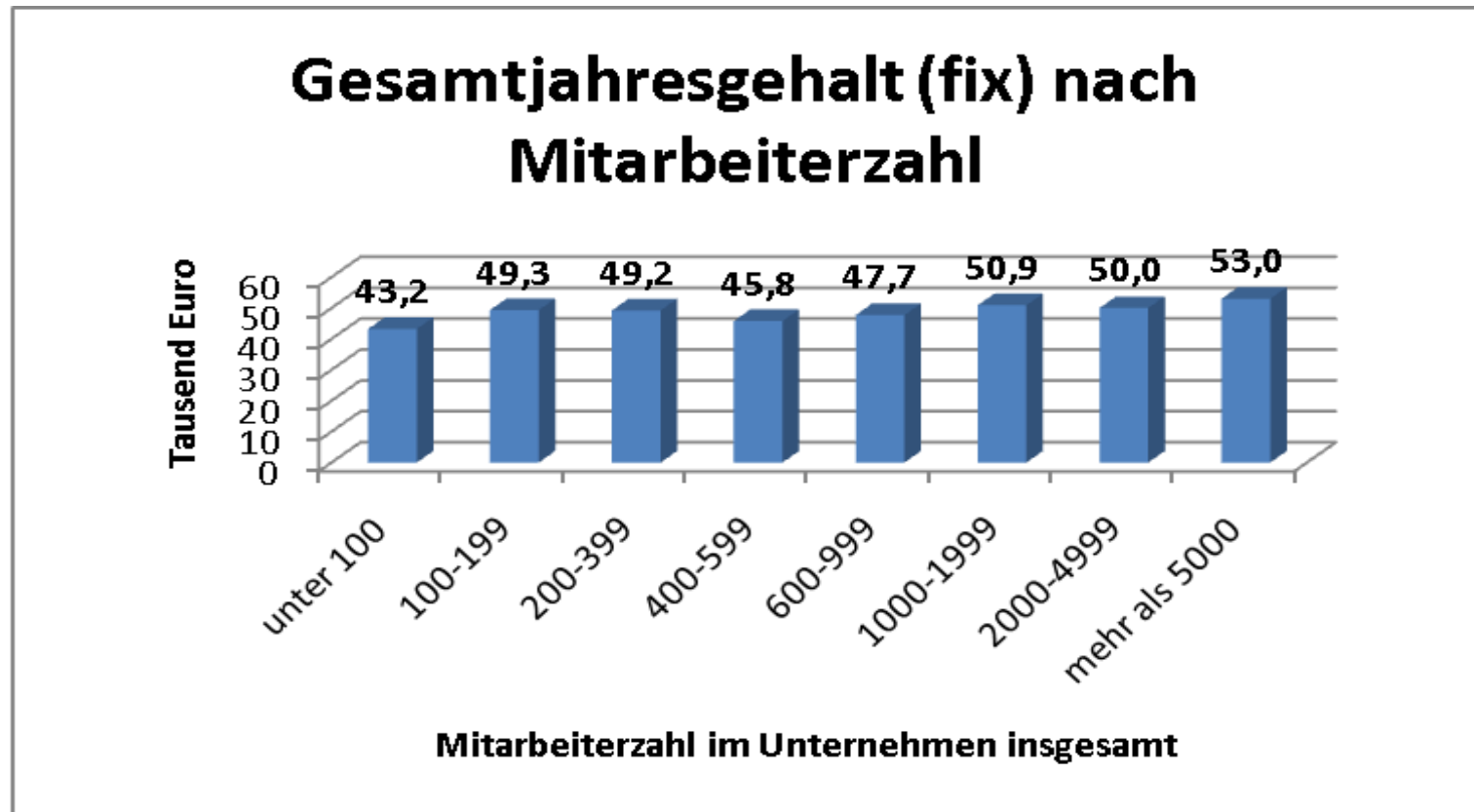
Was sind Führungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?



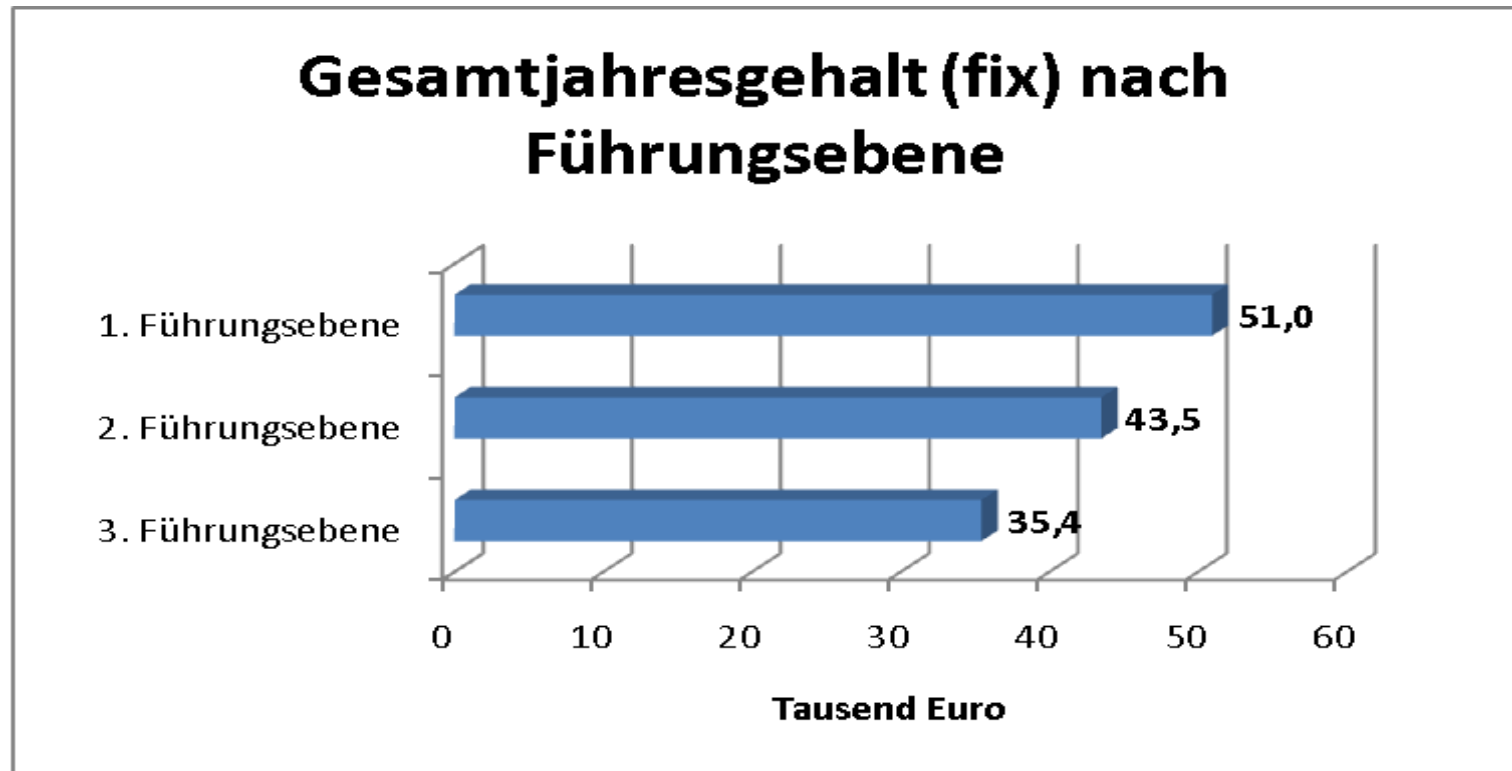
Was sind Führungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?



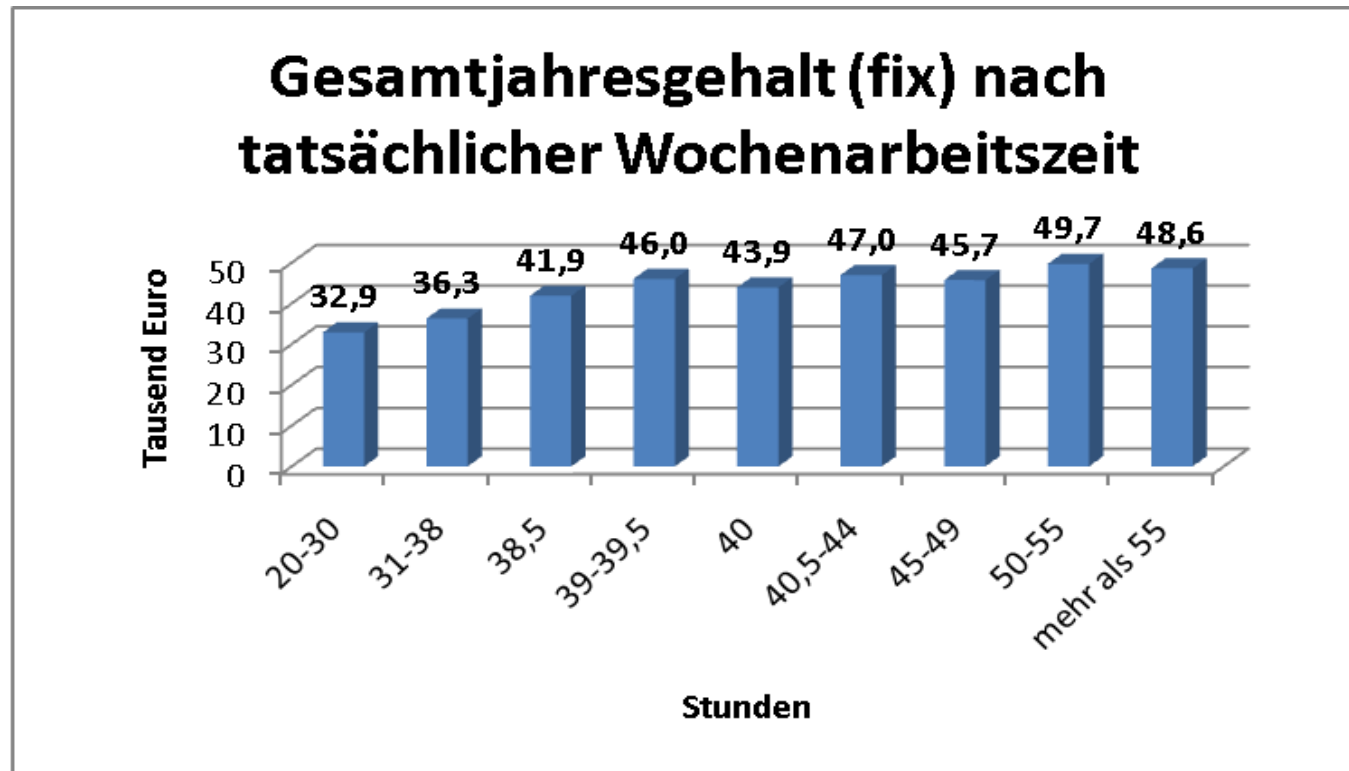
Was sind Führungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?



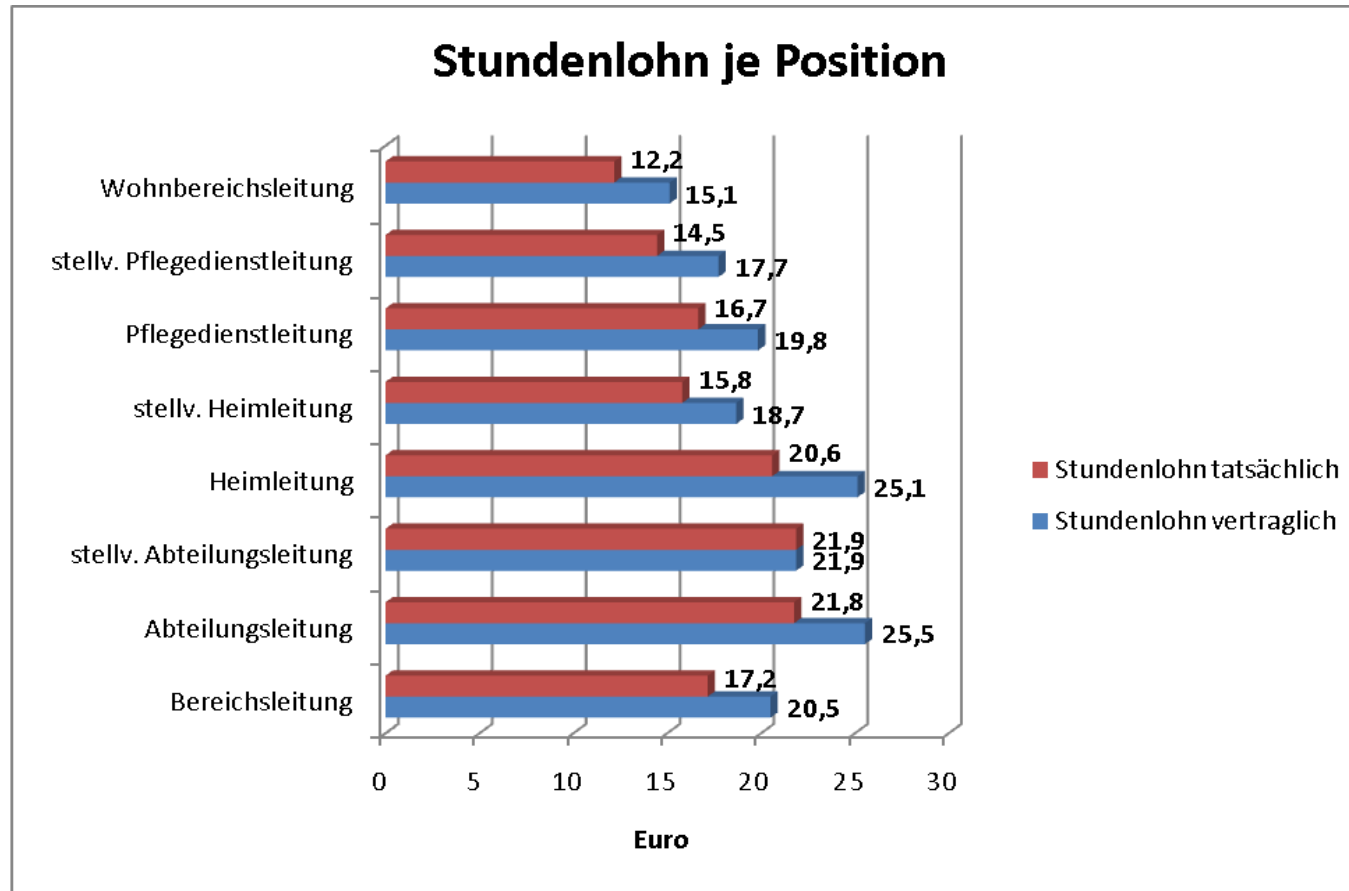
Was sind Leitungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?



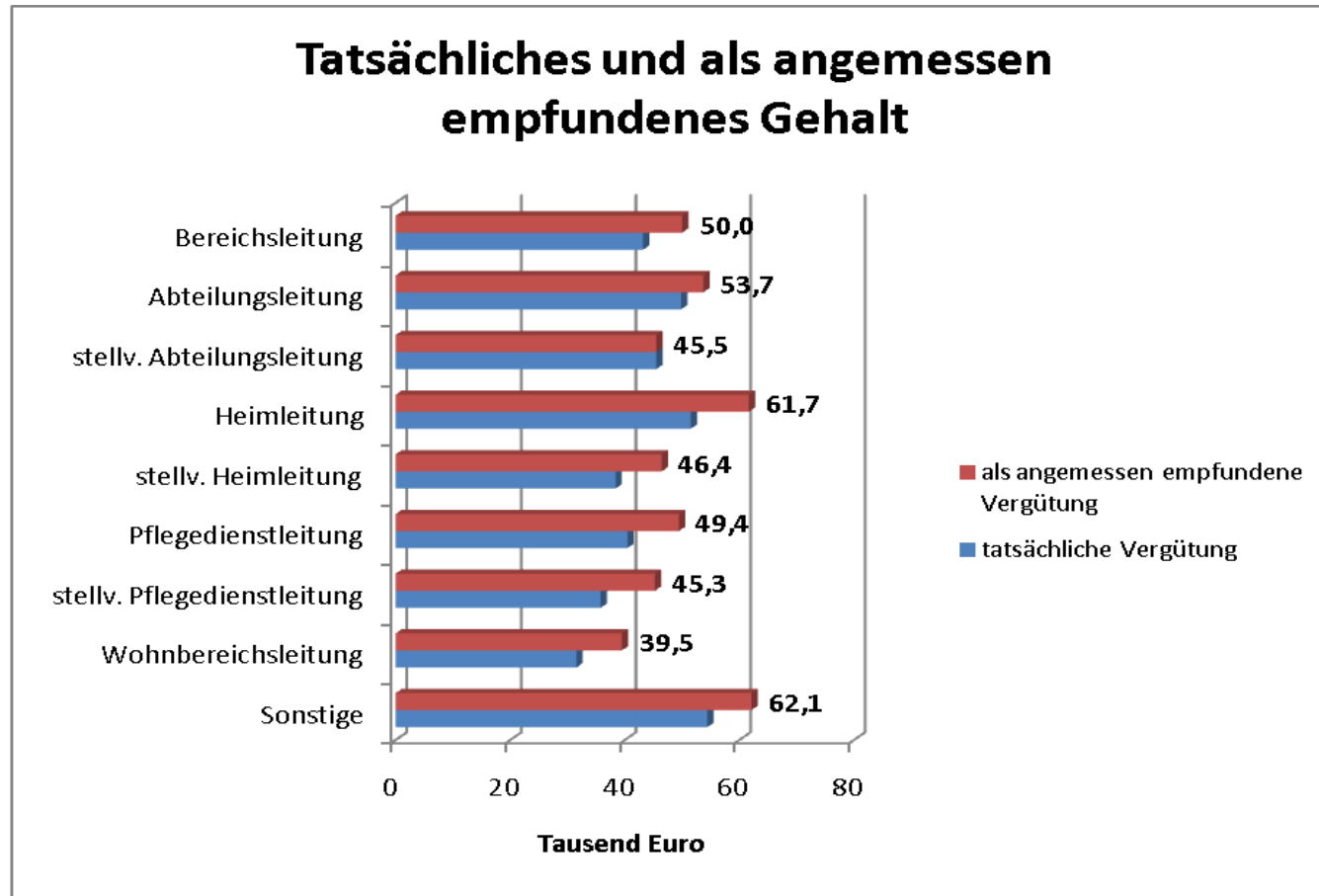
Was sind Leitungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?



Was sind Leitungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?

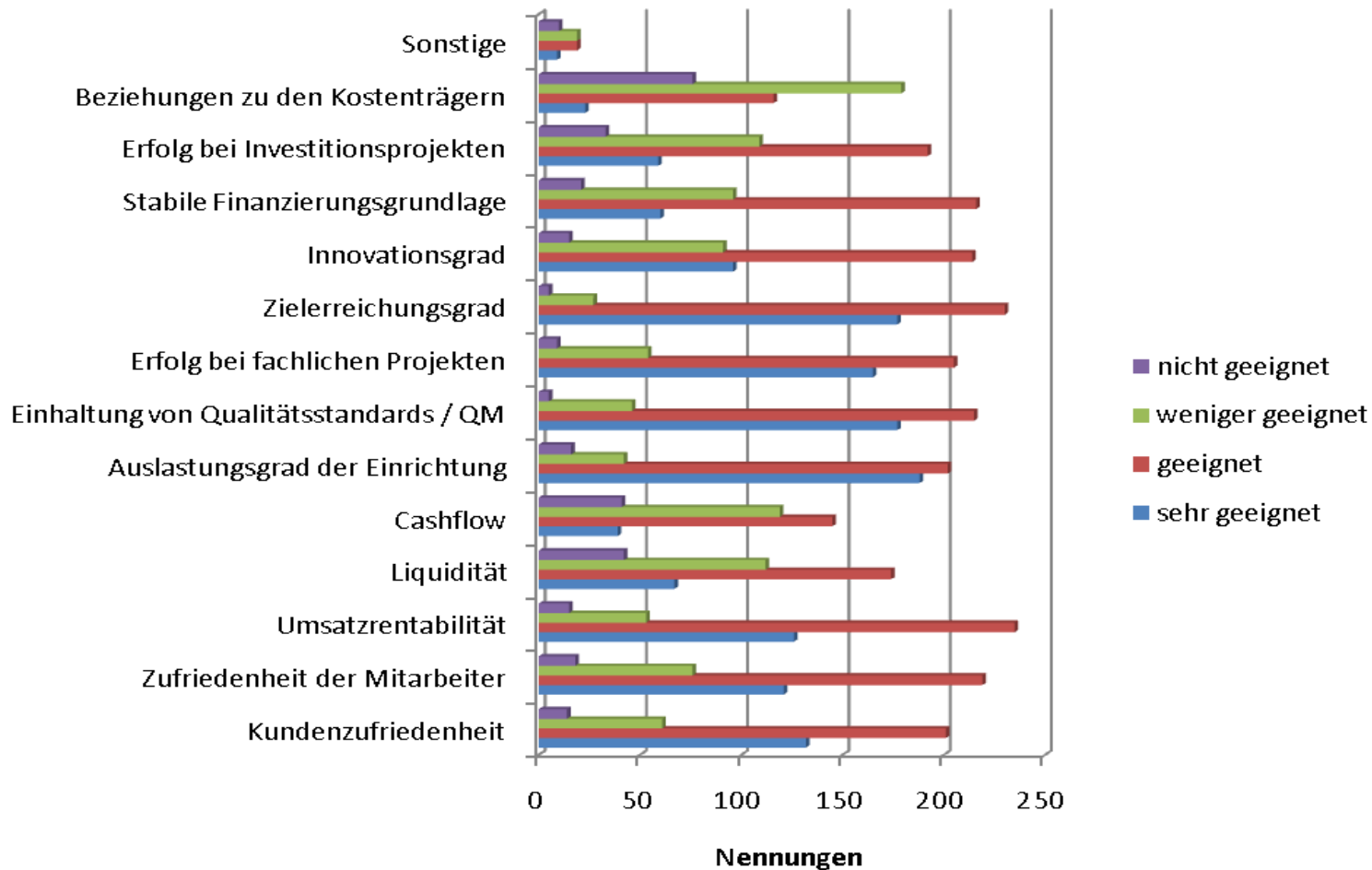


Was sind Führungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?



Was sind Führungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?

Relevante Kriterien für eine leistungsorientierte Vergütung



Ein Blick über den Tellerrand: Was verdienen andere?

Führungskräfte in verschiedenen Branchen der Sozialwirtschaft (Contec-Vergütungsstudie 2010)

Tatsächliches und als angemessen empfundene Gehalt

Bruttojahresgehalt insgesamt	Arithmetisches Mittel	Als angemessen erachtet
Höhe des Bruttojahresgehalts (feste Bestandteile)	69.569 €	80.645 €
Jahresgehalt insgesamt prozentual		
25 Prozent der Befragten verdienen weniger als (unteres Quartil)	52.000 €	60.000 €
50 Prozent der Befragten verdienen weniger, 50 Prozent mehr als (Median)	63.000 €	75.000 €
25 Prozent der Befragten verdienen mehr als (unteres Quartil)	80.000 €	95.250 €

Ein Blick über den Tellerrand: Was verdienen andere?

Überblick Bruttogehalt verschiedener Berufe im Gesundheitswesen

(HiTech ManagementConsultants: Gehaltsliste)

Position	Anfänger	Professional	Top Verdiener
Apotheker	46 000 €	100 000 €	160 000 €
Chefarzt	220 000 €	280 000 €	350 000 €
Diplom-Pflegewirt	26 500 €	41 000 €	50 000 €
Geschäftsführer Krankenhaus	85 000 €	110 000 €	290 000 €
Pflegedienstleitung	35 000 €	43 000 €	52 000 €

→ Angaben beruhen auf mehreren Tausend Kandidatengesprächen

Ein Blick über den Tellerrand: Was verdienen andere?

Überblick Bruttogehalt in der Pharmabranche

Europäischer Vergleich Berufseinsteiger Pharmabranche

Nation	Bruttogehalt in €
Schweiz	67.800
Deutschland	64.100
Italien	34.400
Großbritannien	33.200

Ein Blick über den Tellerrand: Was verdienen andere?

Überblick Bruttogehalt in Krankenhäusern

(Kienbaum Studie zur Vergütung in Krankenhäusern)

Position	Gehalt
Chefärzte	266.000
Geschäftsführer/ Vorstand	146.000

→ Erhebung der Daten von 2.055 Positionen aus 184 Krankenhäusern

Ein Blick über den Tellerrand: Was verdienen andere?

Überblick Bruttogehalt in € außerhalb der Sozialwirtschaft

(Erhebung Personalmarkt 2011)

Position	Banken	Autoindustrie	Telekom- munikation
Geschäftsführung			
- Vorsitz	384.590	362.850	352.670
- Mitglied	194.570	181.200	191.470
Vertriebs-/ Marketingleiter	141.260	126.580	136.800
Kaufmännischer Leiter	152.600	136.800	145.250
Personalchef	126.350	114.000	120.544

Gliederung

1. Einstieg

- Einführung - These
- Herausforderungen für die Altenpflege

2. Wer verdient wie viel?

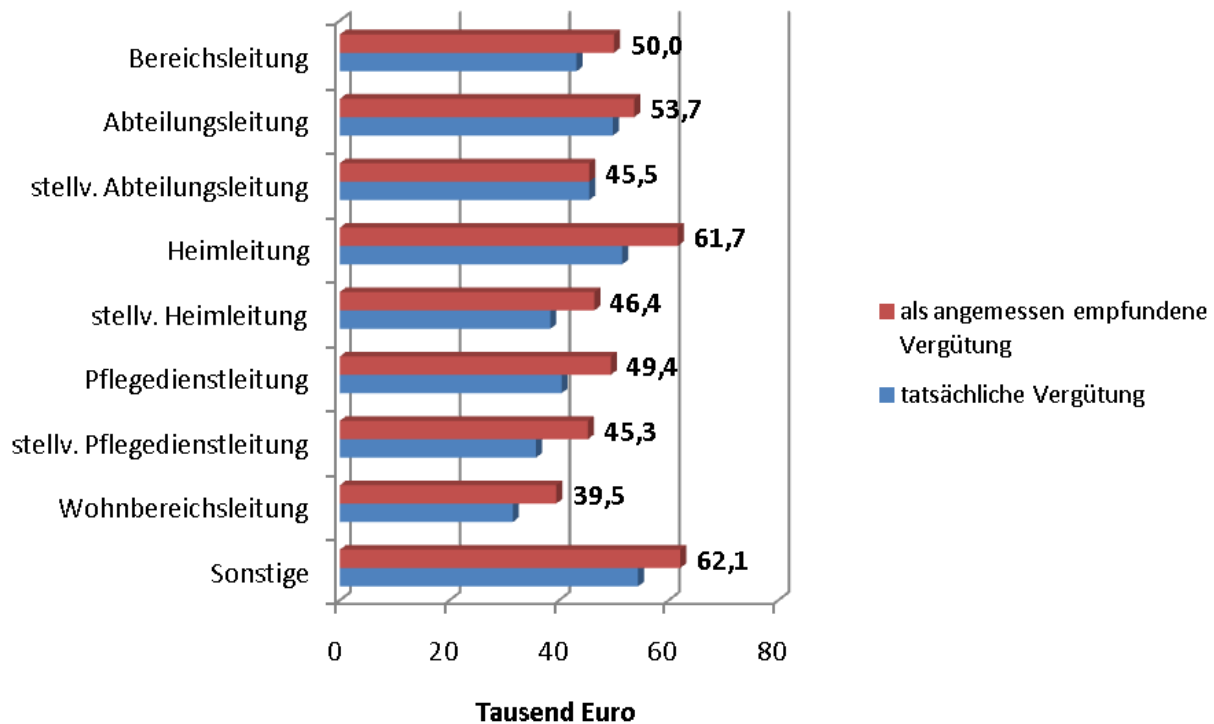
- Was sind Führungskräfte in der Altenpflege den Trägern wert?
- Ein Blick über den Tellerrand: Was verdienen andere?

3. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

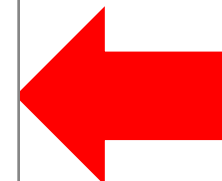
- Elemente der Mitarbeiterbindung
- Fazit

Elemente der Mitarbeiterbindung

Tatsächliches und als angemessen empfundenes Gehalt



**Lohn -
gerechtigkeit**



Elemente der Mitarbeiterbindung

Die Bezahlung ist ein zentrales Element, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.

	Kommen	Eleiben	Gehen
- Reputation des Unternehmens	1.		
- Wettbewerbsfähiges Gehalt	2.	2.	5.
- Herausfordernde Arbeit	3.	1.	
- Aufstiegs- und Karrierechancen	4.	4.	1.
- Unternehmenskultur	5.	5.	6.
- Weiterbildungsmöglichkeiten	6.	6.	
- Hoher Grad an Eigenständigkeit		3.	
- Arbeitsumfeld			3.
- Verhältnis zum Vorgesetzten			4.
- Work-Life-Balance			2.

Elemente der Mitarbeiterbindung

- **Vereinbarkeit von Familie und Beruf:**
 - Hoher Frauenanteil
 - Kita-Plätze
 - Arbeitszeit und -ort Flexibilität
 - Job-sharing
- **Work-Life-Balance:**
 - Arbeitszeitmodelle
 - Arbeitsplatzgestaltung
 - Gesundheitsförderung
 - Stressabbau



Elemente der Mitarbeiterbindung

Personalkonzept

Neben der Verbesserung der Bezahlung ist ein Maßnahmenbündel zur Steigerung der Attraktivität der Pflegeberufe notwendig

- Imageförderung
- Investition in die Arbeitgebermarke
- Etablierung von weiteren Elementen zur Personalbindung (Vereinbarkeit von Familie und Beruf etc.)
- Nutzung von bisher ungenutzten bzw. wenig genutzten Potenzialen wie weiblichen Führungskräften, Migranten etc.

Fazit

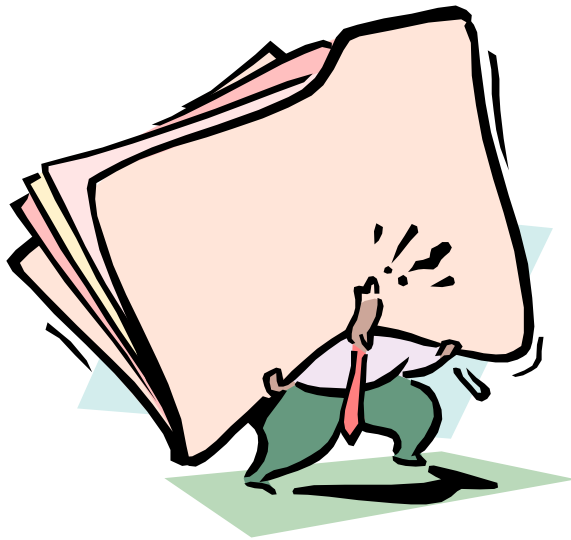
Um in Zukunft „gute Führungskräfte“ in der Altenpflege zu haben, bedarf es neben einer angemessenen Vergütung eines motivations- und qualitätsförderlichem Personalkonzeptes.



Fazit



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit !



Für Rückfragen:

**RheinAhrCampus Remagen
Prof. Dr. Gabriele Moos
Südallee 2
53424 Remagen
Deutschland**

Tel.: (0049-2642) 932 – 312

E- Mail: moos@rheinahrcampus.de