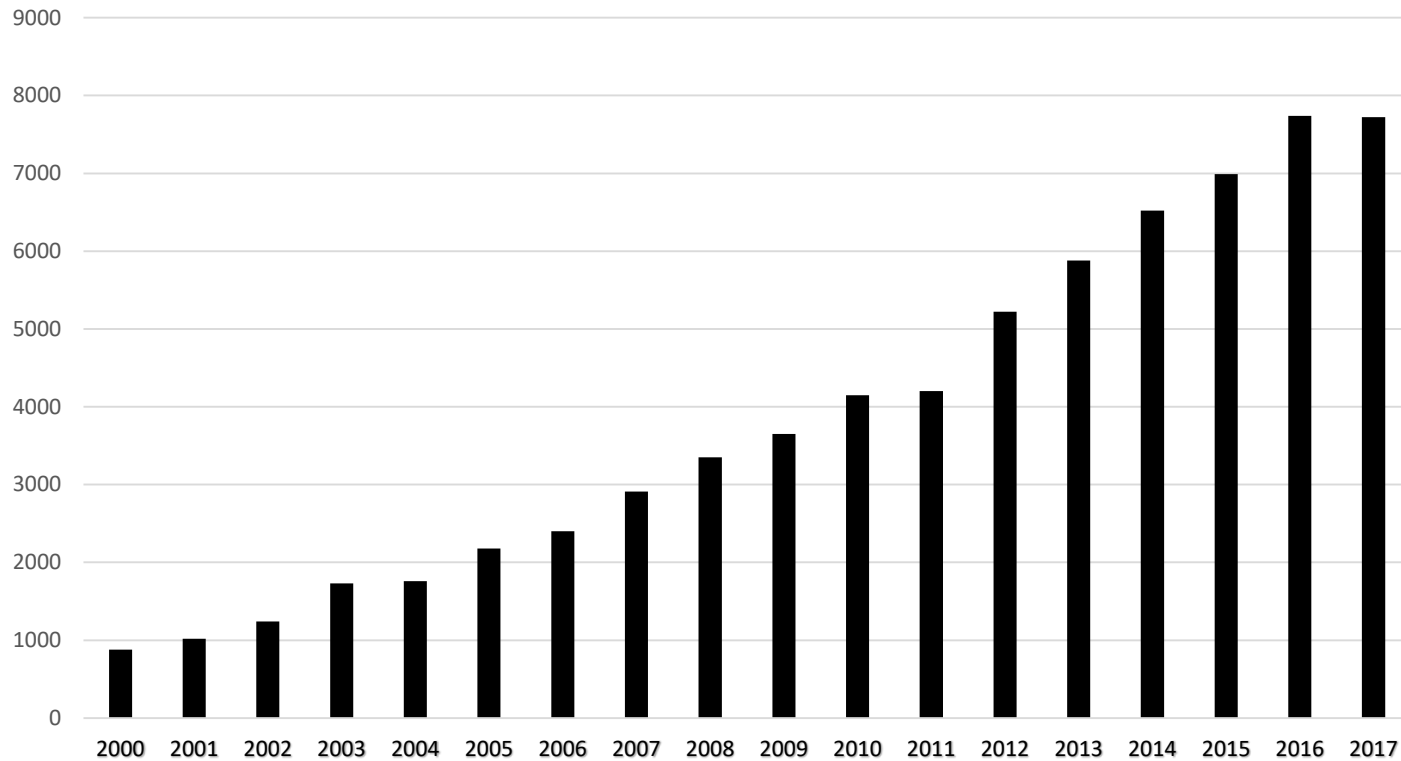


„Buurtzorg“ – Neue Modelle der Pflegerkooperation?

Warum lohnt es sich „hinzuschauen“?

Prof. Dr. Wolfgang Wasel
Dekan
Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege
RWU Hochschule Ravensburg-Weingarten
wolfgang.wasel@hs-weingarten.de

... weil agile Organisation ein Trend ist? Anzahl von Veröffentlichungen zu „agile organisation“



Quelle: eigene Darstellung zum Suchbegriff „agile organisation“ in google scholar abgerufen am 16.11. 2018

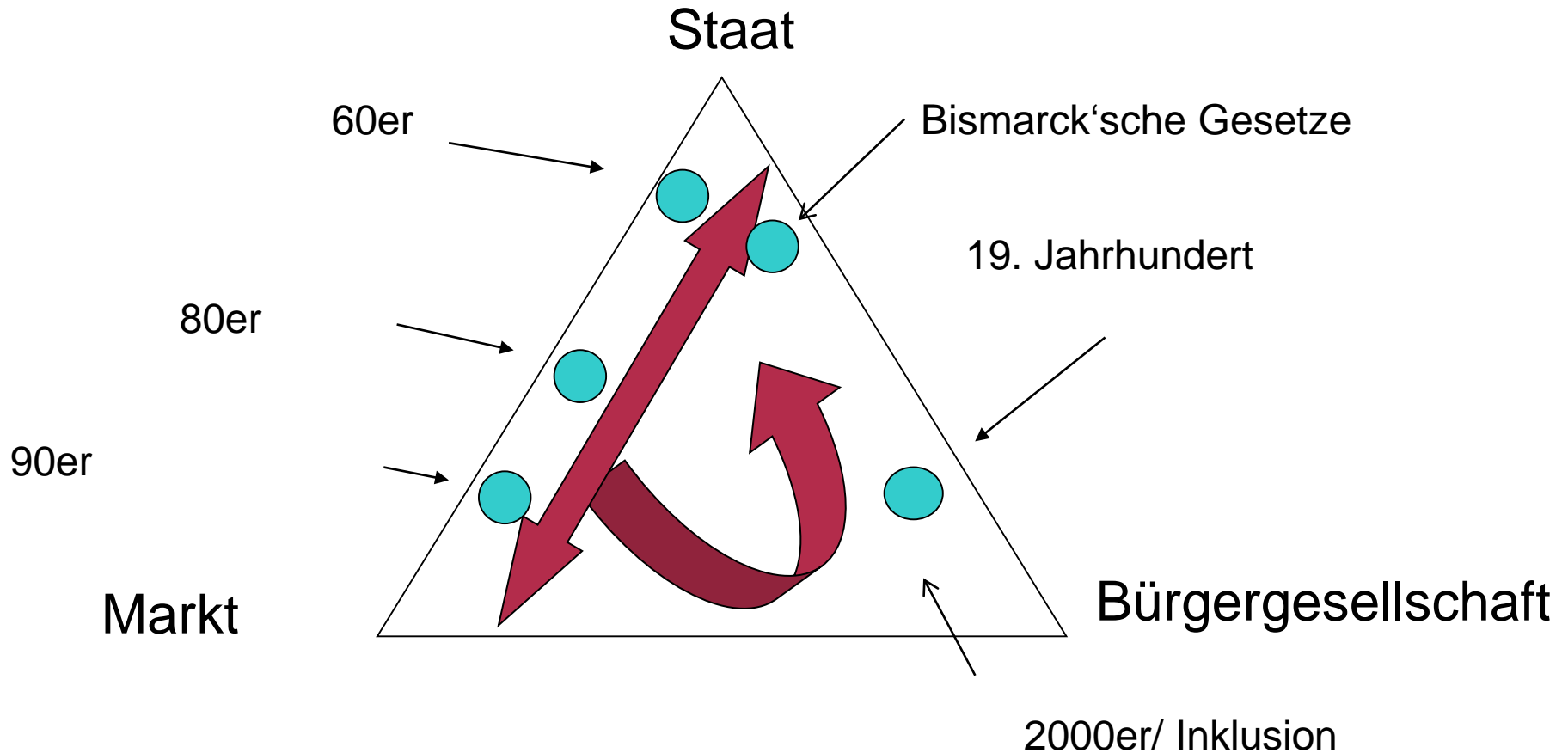
... weil „agile Organisation“ erfolgreich ist. Wachstumsindikatoren von Buurtzorg

	Jan 2007	Dez 2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Fachkräfte und Hilfskräfte	4 ¹	100 ³	1000 ⁴	2000 ⁴	3300 ¹	4000 ⁹	6000 ⁷	7200 ^{4,12}	8500 ¹³	>9000 ⁵	9500 ¹²
Klienten		300 ³			4000 ¹		4500 ¹⁵	5500 ^{4,3}		>7000 ¹⁰	
Pflegeteams	1 ¹	12 ¹			330 ¹	380 ⁹	530 ⁷	698 ¹²	800 ¹³		800 ¹²
Back office Mitarbeiter					20 ¹	20 ¹⁰		39.44	35 ¹³	40 ⁵	45 ¹²
Coaches								FTE ⁵ 12 ⁷	12.72		15 ¹²
Umsatz in Mio.	1 ²		12 ⁴	40 ⁴	80 ^{1,a}	130 ¹	183 ⁴	217 ¹⁴	280 ⁵	350 ⁶	
Umsatzrendite in %					8 ¹		7 ¹¹		4 ^{10,b}		
Gewinn						5,5 ²	13,6 ²	-0,6 ²			
Marktanteil	2014: die größte Pflegeorganisation in den Niederlanden; ca. 2/3 aller Gemeindeschwestern arbeiten bei Buurtzorg ^{3,11}										

Quelle: eigene Darstellung nach Kaloudis (2018)

... weil sie Antworten auf aktuelle Herausforderungen für die Sozialwirtschaft liefert.

(Chronologie des intermediären Dreiecks)

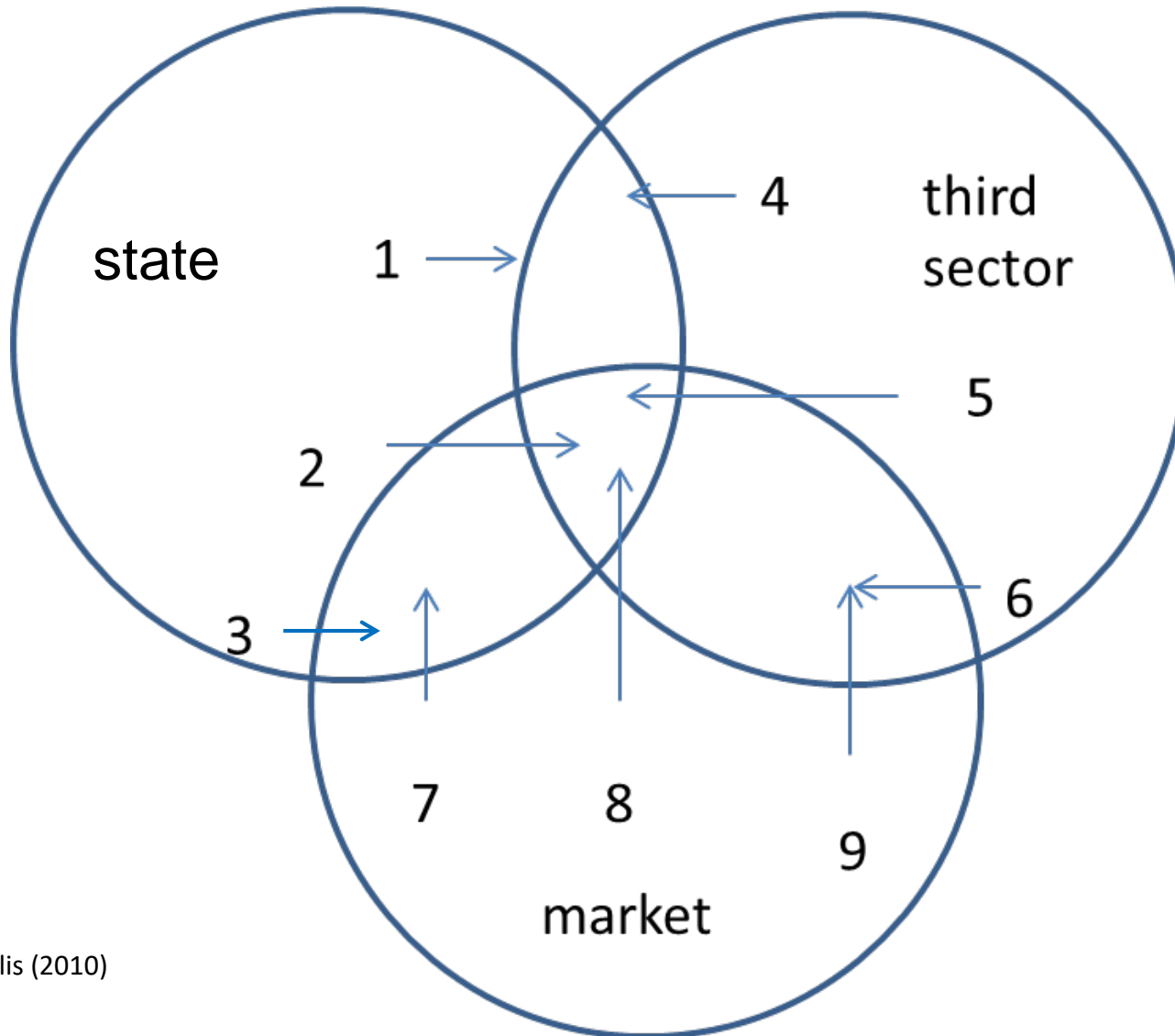


... weil agile Organisationen eine Antwortoption auf veränderte Governancestrukturen sind.

(Governancestrukturen und organisationale Anforderungen)

Wesenselemente von Organisationen	Governancestrukturen		
	Staat	Markt	Dritter Sektor
Selbstverständnis	Dienstleister des Staates Abhängiges Unternehmen	Dienstleister des Kunden Autarkes Unternehmen	Professioneller Netzwerker Kein Unternehmen
Strategie	Allokation am Recht	Allokation am Kunden	Allokation an der Lebenswelt
Struktur	Hierarchisch Soziale Institution	Marktorientiert Soziale Unternehmen	Partizipation Soziale Netzwerke
Werthaltungen	Expertenmacht	Marktmacht	Menschen als Experten in eigener Sache
Rollen	Direktoren Verwaltungsgeprägt	Vorstand, Geschäftsführer Kaufmännische Prägung	Moderatoren Inhaltliche Prägung
Steuerung	Leitungs- und Fachkonferenzen	Controlling	Beteiligungskonferenzen
Finanzen	Vollfinanziertes Angebot	Marktfinanzierte Leistungen	nicht-, brüchig-, gemischtfinanzierte Angebote

... weil agile Organisationen auf hybride Anforderungen reagieren



Quelle: aus Billis (2010)

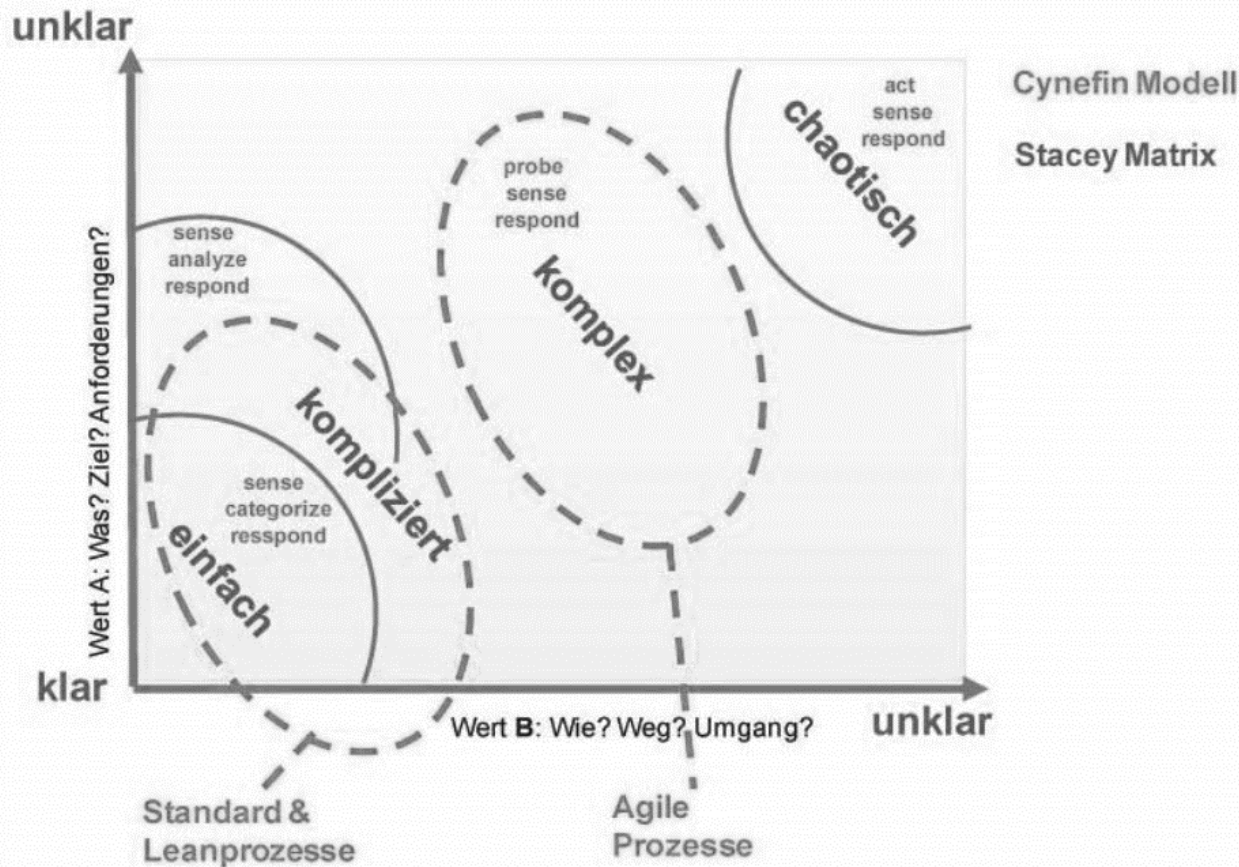
... weil auch die Sozialwirtschaft sich in einer VUCA Welt bewegt. (Megatrends)

- Hybridität
- Digitalisierung
- Ökonomisierung
- Dynamik der
Rechtsvorgaben

Volatil, Unsicher,
Komplex,
Ambivalent (VUCA)

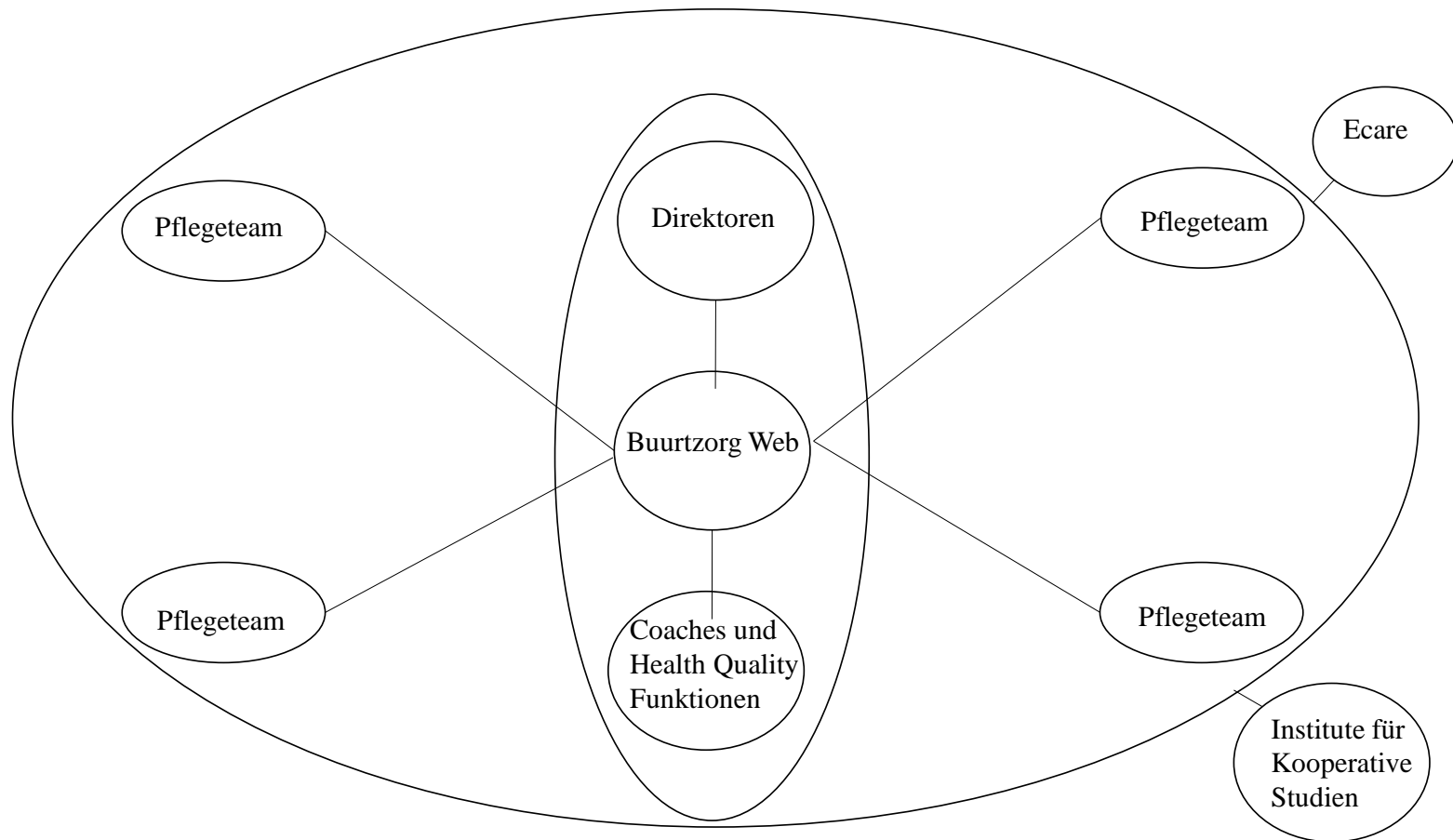
→ *Hybride/agile
Unternehmen,*
→ *agile Führung*

Stacey Matrix und Cynefin Matrix

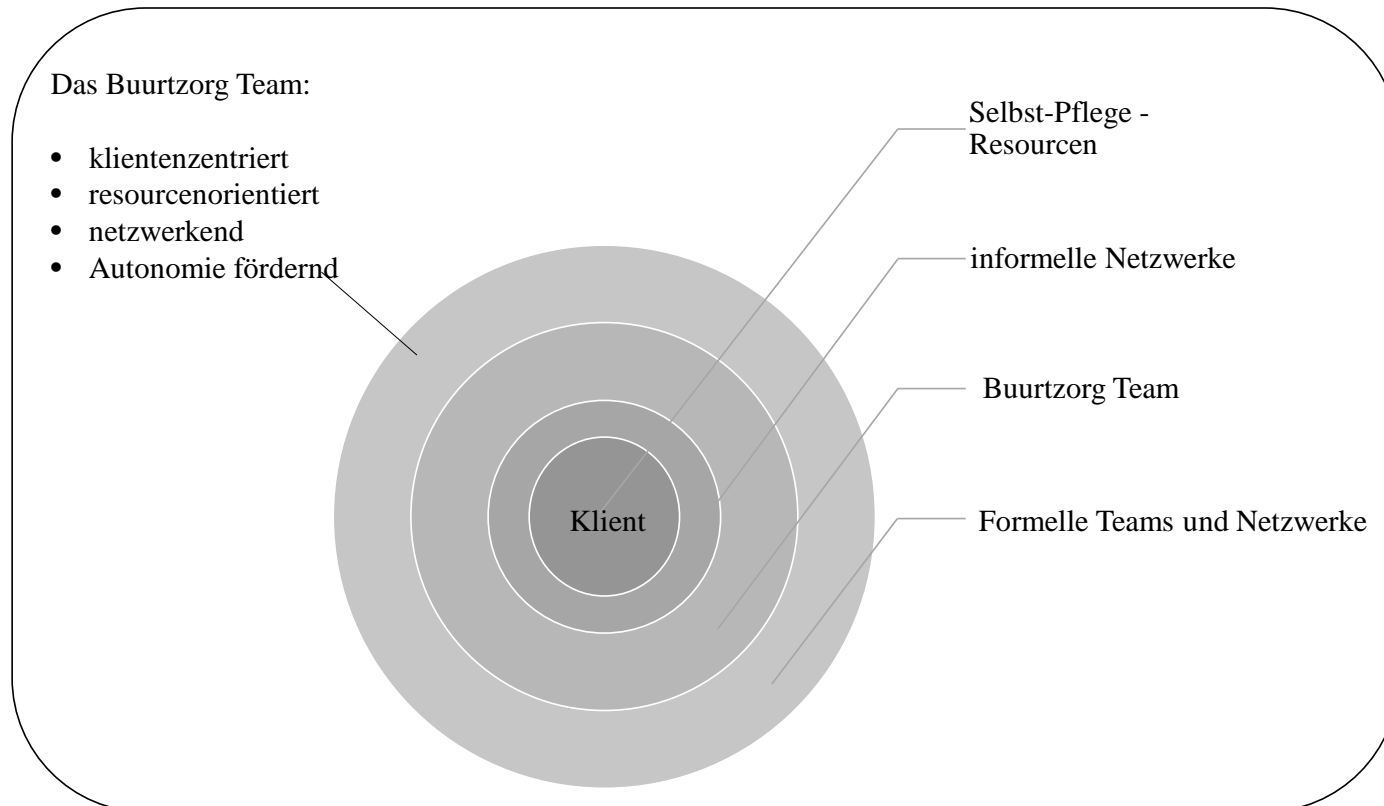


Quelle: Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (nach Faschingbauer, Michael; Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 2013)

Teilautonome Struktur Buurtzorg



Sozialraumorientiertes Pflegen bei Buurtzorg



... weil die Qualität höher ist. Pflegequalitätsindikatoren

Indikatoren	Buurtzorg Klienten	Quelle
Anteil der erbrachten Leistung gegenüber der angeordneten (verschriebenen)	40% (70% vergleichbare andere Pflegedienste)	Ernst & Young (2009) zitiert nach Gray et al. (2015)
Durchschnittliche erbrachte Leistung/Jahr und Klient	108h (168h vergleichbare andere Pflegedienste)	KPMG (2015) zitiert nach Gray et al. (2015)
	50% geringerer Pflegeaufwand	KPMG (2012); de Blok (2013); de Blok & Kimball (2013)
Länge der Pflege	Nur halb so lange wie bei vergleichbaren Diensten durch verbesserten Pflegezustand	Ernst & Young (2009) zitiert nach Monsen & de Blok (2013), Laloux (2014)
	50% brauchen Buurtzorg nur 3 Monate	KPMG (2012)
	im Schnitt verweilen Buurtzorg Klienten 5,5 Monate in Pflege vs. 7,5 Monate bei anderen Pflegediensten	KPMG (2012) zitiert nach Alders (2015)
ungeplante Interventionen	Reduziert	KPMG (2012)
Noteinweisungen	1/3 seltener als bei anderen Pflegediensten	Ernst Young (2009) zitiert nach Monsen & de Blok (2013a) und Laloux (2014, s. 66, S. 288)
Dauer der Klinikaufenthalte	Kürzer	Ernst Young (2009) zitiert nach Laloux (2014, s. 66, S. 288)
Einweisungen in stationäre Pflegeeinrichtungen	Seltener	Ernst & Young (2009) zitiert nach Alders (2015)

Quelle: eigene Darstellung nach Kaloudis (2018)

...weil sie (zum Teil) wirtschaftlicher ist. Kostenvergleich Buurtzorg vs. andere Pflegedienste

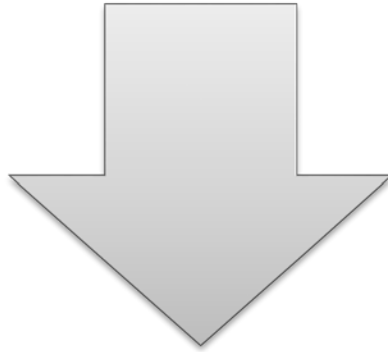
	Buurtzorg	andere Pflegedienste in den Niederlanden
durchschnittlicher Pflegeaufwand pro Jahr und Klient	108h	168h
durchschnittliche Pflegekosten pro Jahr und Klient (ohne follow up Kosten)	6428 €	7995 €
Durchschnittliche follow up Kosten in medizinischer Pflege (nur Pflege)	2029 €	2510 €
Durchschnittliche medizinische follow up Kosten (nur Physiotherapie und Klinikaufenthalte)	7787 €	5187 €
Gesamtkosten (adjusted case mix)	15 357 €	15 856 €

... weil sie einen Antwort auf die Personalprobleme gibt. Indikatoren zur Mitarbeiterzufriedenheit

Indikatoren	Buurtzorg	Quelle
Mitarbeiterwechsel	10% vs 15% bei vergleichbaren Diensten	Gray et al. (2015) und Alders (2015) zitiert nach Ernst & Young (2009)
eingestellte Fachkräfte pro Monat	250	Laloux (2014,S. 127)
	150	De Blok persönliche Kommunikation mit Gray et al. (2015)
Anzahl neuer Mitarbeiter/Jahr	>1000	Alders (2015, S. 58)
Fachkräftewechsel nominal	25	Laloux (2014, S. 127)
Bewerbungen	400	Laloux (2014, S. 287)
Abwesenheitsquote	<2%	European Commission (2014)
	3-4% vs 7% vergleichbare Dienste	De Blok (2013)
	2,5% vs. 6,3% vergleichbare Dienste	Alders (2015) zitiert Buurtzorg

Quelle: eigene Darstellung nach Kaloudis (2018)

... ABER! Der sozialpolitische Wille vs. Finanzierung



Finanzierung erfolgt immer
personen- und fallbezogen vs.
Fallunabhängige,
sozialraumorientierte Finanzierung
sind angedacht aber nicht sicher!



Eckpunkte zum Landespflegestrukturgesetz

Altenhilfe

Eingliederungshilfe

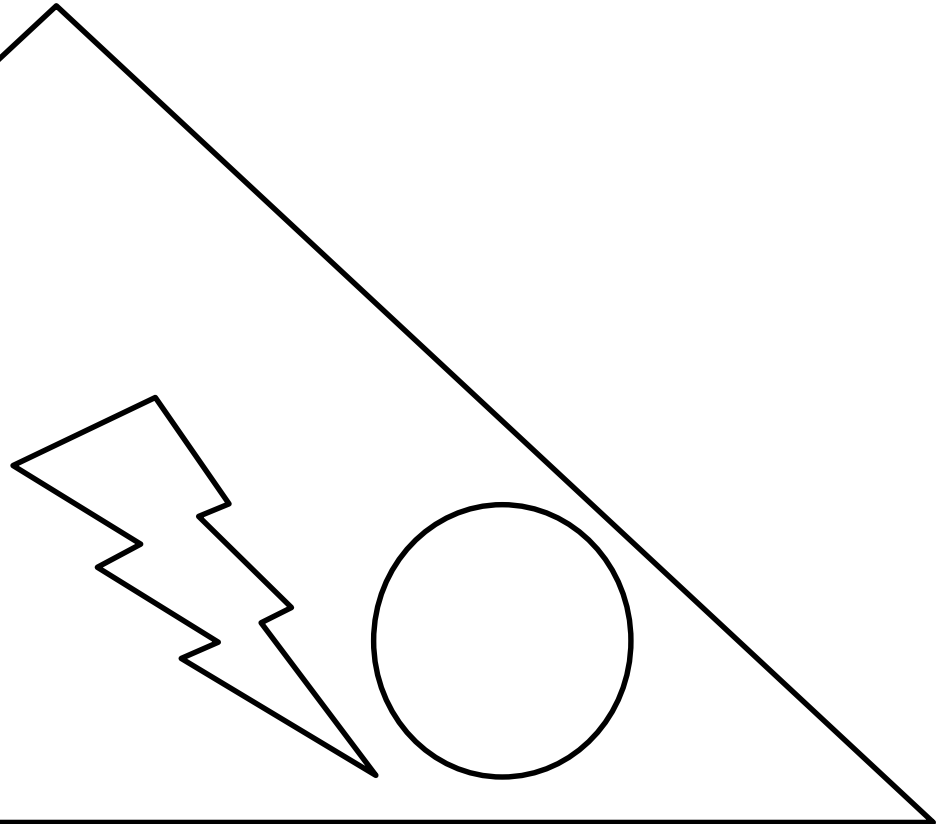
Gesundheit

Jugendhilfe

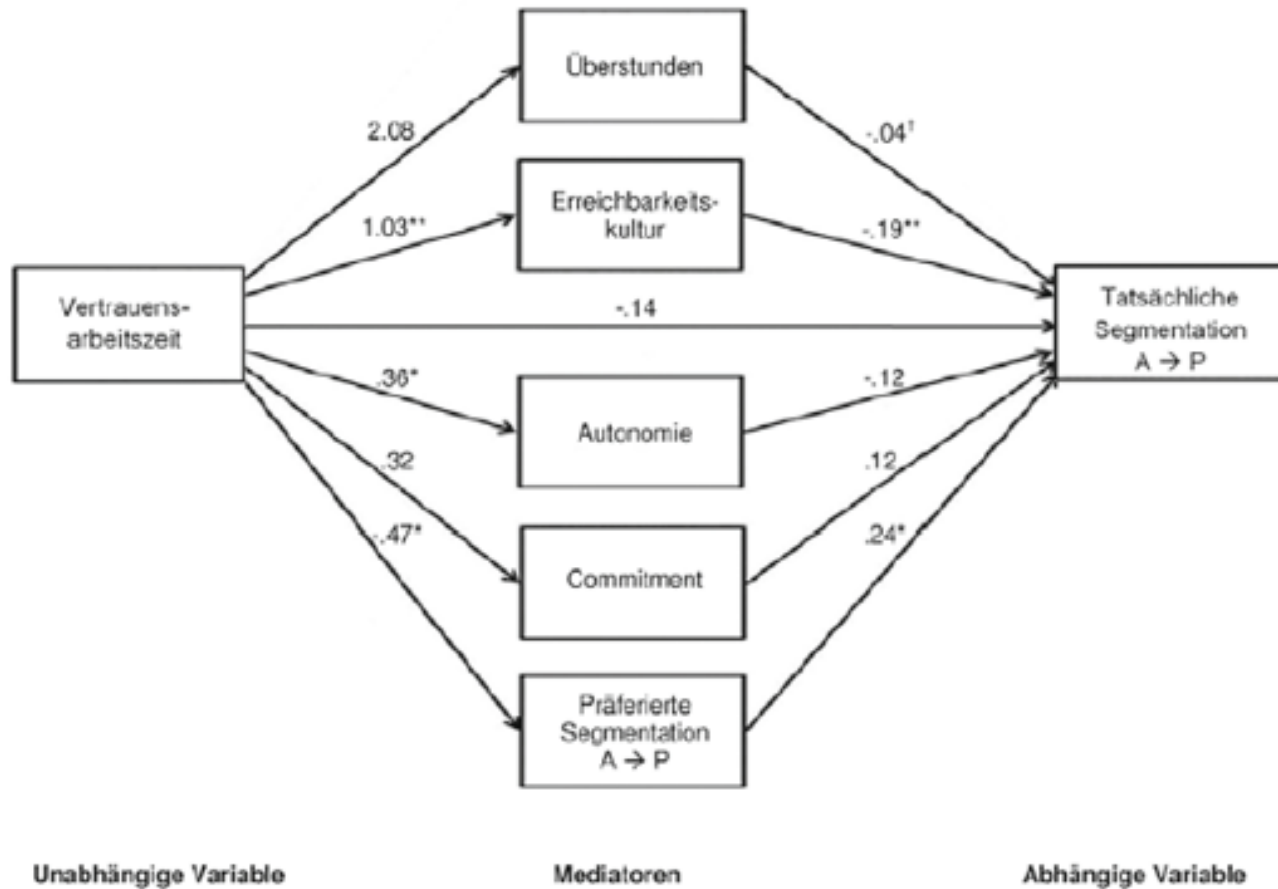


... ABER! Fehlende (bisher) Passung der Organisationen - wie kommt das Runde ins Eckige?

- Keine (automatische) Passung im Rahmen von Führung, Strategie, Organisation und Kultur
- Die Abgabe von „Macht“ ist nicht enkulturiert
- Aufbau ist einfacher als Umbau



... ABER! Mitarbeiterorientierung vs. neo-liberales Geschäftsmodell



Zusammenfassung

- Auch die Sozialwirtschaft unterliegt dem Trend „agile Unternehmen“
- Die konfessionelle Sozialwirtschaft befindet sich in einer Vor- oder Übergangsstufe zu agilen Unternehmen und führen diese häufig emergent ein
- Agile Organisationen liefern eine Antwort auf hybride Anforderungen
- Agile Unternehmen sind betriebswirtschaftlich erfolgreich
- Agile Unternehmen erzielen (nur zum Teil) volkswirtschaftliche Vorteile
- Agile Unternehmen sind für Mitarbeiter attraktiv
- Agile Unternehmen scheinen eine bessere Qualität zu erzeugen
- Agile Organisationen (Pflegekooperationen) fehlt im Sozialraum die Finanzierung und eine Passung zur bisherigen Organisation

Braucht die kritische Würdigung von „agiler Führung“ und auch (Ver-)Suche

Vielen Dank!