

Nationale Konferenz zur Europäischen NEXT-Studie
"Zukunft in der Pflege sichern – Zukunft der Pflege gestalten"
24. Februar 2005, Universität Witten-Herdecke

**Organisation wissensintensiver Industrien
mit den Mitteln des Industriezeitalters?**

**Oder: Was Arbeit in Gesundheit und Pflege
von der Automobilproduktion unterscheidet**

Wolfgang Potratz

Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen



Gesundheit – eine Wachstumsbranche

Beschäftigungsprognose für NRW bis 2015

	unteres Szenario	oberes Szenario
Ambulante Versorgung	+ 30.000	+ 60.000
Stationäre Versorgung	- 15.600	+ 10.600
Altenpflege	+ 44.000	+ 100.000
Zulieferindustrien und Nachbarbranchen	+ 12.300	+25.600
insgesamt	+ 70.700	+ 196.200

Quelle: MFJFG 2001, p.136



... aber eine gefährdete

durch

- Produktivitäts- und Kostendruck
- Probleme bei Effizienz, Qualität, Zugang
- Personalknappheit und Rekrutierung
- Finanzierung

Institut **Arbeit und Technik**



Antworten der Industrie auf Produktivitäts- und Kostendruck

- Technikeinsatz (Automatisierung)
- Standardisierung, Routinisierung
- Arbeitsorganisation: von Taylor zu Toyota
- überbetriebliche Arbeitsteilung (outsourcing, networks, ...)
- „Flexibilisierung“ des Arbeitseinsatzes (Kern-/Randbelegschaften)



Industrielle Logik: Arbeitsteilung

- Zerlegung des Produktionsprozesses
- Spezialisierung
- Minimierung von Störfaktoren und Unsicherheiten



Logik der Arbeit in den (personenbezogenen) Dienstleistungen

- uno-actu-Prinzip
- Kunde/Patient als Ko-Produzent
- Unsicherheit, Unkalkulierbarkeit
- Interaktion



Arbeitsbedingungen in den Gesundheitsdiensten

- Arbeit in den Gesundheitsdiensten ist weiblich, teilzeitbeschäftigt, unterbezahlt, zu familienunfreundlichen Arbeitszeiten
- hierarchische Strukturen verschütten Partizipationspotentiale
- Tagesarbeit leidet unter Managementdefiziten, Informations- und Kommunikationsdefiziten, Mehrarbeit aufgrund von Doppelarbeit und Zeitverschwendung
- Kluft zwischen professioneller Qualifikation und tatsächlichem Anspruchsniveau
- Nicht-Planung technologischen und organisationalen Wandels
- Nicht-Integration von Organisations- und Personalentwicklung



Modernisierung der Gesundheitsdienste nach industriellem Muster?

	<i>Industrie</i>	<i>Dienstleistungen z.B. Gesundheit</i>
<i>Organisationslogik</i>	Arbeitsteilung	Interaktion
<i>Fokus der Arbeitsgestaltung</i>	Arbeitsplatz und unmittelbare Arbeitsumgebung	breiterer Kontext der Arbeit: Kommunikation und Unterstützung
<i>Preis defizitärer Arbeitsgestaltung</i>	sinkende Qualität, niedrige Produktivität	Improvisation, burn-out, Ausstieg



Antworten der Gesundheitsdienste auf Produktivitäts- und Kostendruck

- Standardisierung, Routinisierung (Patientenpfade, DMPs)
- Honorierung nach Fallpauschalen (DRG)
- Neue Arbeitsteilung zwischen kurativen und rehabilitativen Funktionen
- outsourcing von Funktionen (Wäscherei, technische Dienste, ...)
- insourcing zur Leistungsausweitung; Netzwerke zwischen stationären und ambulanten Diensten
- Personalabbau, Leiharbeit



Strategiewechsel: zurück zum „core business“

Forschungs- und Gestaltungsbedarf für eine moderne
Arbeit in Gesundheit und Pflege

- Interaktion als Charakteristikum
- Wissens-Intensität
- Bedeutung von Kommunikation und Koordination
- Beitrag der Partizipation



Erste Schritte notwendiger Forschung

- „Übersetzung“ des interaktiven Charakters der Arbeit in adäquate organisatorische Strukturen
- Organisation von Lernen in wissensintensiven Organisationen
- Integration ökonomischer Trends und sozioökonomischer Bedingungen



Gestaltungsherausforderungen für die Tagesarbeit

- Managementqualifikation & Training: Führung, Mediation, Personalentwicklung
- Ausgestaltung und Integration neuer Assistenzberufe, z.B. in der Dokumentation
- Ausgestaltung familienfreundlicher Arbeitszeit-Modelle
- Entwicklung von Personalpool-Lösungen
- Entwicklung und Ausgestaltung sozialverträglicher Strategien zur Einführung und Implementation neuer Technologien
-



"Diß ist die wunderbare und merkwürdige Sympathie, die die heterogenen Principien des Menschen gleichsam zu Einem Wesen macht, der Mensch ist nicht Seele und Körper, der Mensch ist die innigst Vermischen dieser beiden Substanzen."

(Friedrich Schiller, Versuch über den Zusammenhang der thierischen Natur des Menschen mit seiner geistigen.
Diss. Stuttgart 1780)