

Belegungsmanagement in Altenpflegeeinrichtungen

Teil 1: Die maßgebliche Faktoren aus Bankensicht

Das Belegungsmanagement in Altenpflegeeinrichtungen gehört auf den ersten Blick nicht zu den Themen, die direkt dem Kompetenzbereich einer Bank zuzuordnen sind. Bei der Bank für Sozialwirtschaft ist dies anders. Warum sie gerade in diesem Bereich über eine ausgeprägte Expertise verfügt und wie Sie als Betreiber von Altenpflegeeinrichtungen in der Praxis davon profitieren können, wird dieser Fachbeitrag verdeutlichen. Im ersten Teil werden die zentralen Komponenten eines erfolgreichen Belegungsmanagements skizziert und in Bezug zu der Sichtweise betrachtet, mit der die Bank für Sozialwirtschaft die Handlungskompetenz von Betreibern in diesem Punkt bewertet. Der zweite Teil des Beitrags (BFS-Info 01/2011) wird anhand von Best-Practise-Beispielen einen Einblick in den Alltag des Belegungsmanagements erfolgreicher Betreiber aus dem Kundenkreis der Bank für Sozialwirtschaft liefern.

Interessenkongruenz von Bank und Betreibern

Die Einführung von Marktmechanismen in der Altenpflege führte in der zurückliegenden Dekade zu einer sehr dynamischen Investitionstätigkeit in diesem Segment. Selbst die Finanzmarktkrise sorgte lediglich für ein temporäres Abflachen des langfristigen Wachstumstrends. Als Spezialkreditinstitut hat die Bank für Sozialwirtschaft in besonderem Maße von dieser Entwicklung profitiert: Die Zuwachsraten auf einem ihrer wichtigsten Märkte transformierte sie in ein kontinuierliches qualitatives Kreditwachstum.

Dem Adjektiv „qualitativ“ kommt dabei eine besondere Bedeutung zu: Nur mit dem Fokus hierauf konnte es gelingen, in einem zuweilen euphorisierten Marktumfeld zielgenau tragfähige Projekte von solchen mit eher zweifelhaften Perspektiven zu unterscheiden. Als einer der zentralen Bestandteile im Bearbeitungsprozess kommt dabei die hausintern entwickelte Standort- und Wettbewerbsanalyse zum Einsatz, die alle relevanten Parameter eines Altenpflegeheimprojektes bewertet.

Da der Erfolg von Altenpflegeeinrichtungen maßgeblich von der Kompetenz des verantwortlichen Betreibers abhängt, ist dabei die Analyse der Fähigkeiten des Betreibers im Belegungsmanagement als fester Standard definiert. Bank und Betreiber eint hier die Zielsetzung, sich nur bei solchen Altenpflegeeinrichtungen zu engagieren, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit langfristig erfolgreich am Markt platzieren lassen. Der Zeithorizont liegt auf Seiten der Bank in den langfristig abgeschlossenen Kreditverträgen, auf Seiten der Betreiber in den langfristig abgeschlossenen Pachtverträgen begründet. Die folgenden Ausführungen fassen die Erkenntnisse zusammen, die sich im Rahmen der durch uns erstellten Standort- und Wettbewerbsanalysen in den letzten Jahren (ca. 150 p. a. bundesweit und Träger übergreifend) als für ein erfolgreiches Belegungsmanagement maßgeblich herauskristallisiert haben.

Zielsetzung des Belegungsmanagements

Die Zielsetzung des Belegungsmanagements liegt zunächst darin, die Belegung der Pflegeplatzkapazitäten eines Hauses dauerhaft sicher zu stellen. Gedanklich ist hier der Weg zur Zielerreichung mit einzuschließen. Belegungsmanagement bedeutet, alle Arbeitsprozesse in einer Pflegeeinrichtung systematisch auf die Verzahnung der Identifikation von Kundenbedürfnissen und zielgerichteter, profitabler Leistungserstellung auszurichten.

Analyse des Status quo

Zunächst gilt es, den Status quo innerhalb der Altenpflegeeinrichtung selbst zu analysieren. Am Anfang steht die Frage nach der Art der erbrachten Leistung. Diese besteht in der Erbringung einer Dienstleistung, d. h. einer materiell nicht greifbaren Leistung, die man weder

ansehen noch fühlen oder schmecken kann, bevor man sie erwirbt. Die Kunden sind also auf andere Wege angewiesen, um sich einen Eindruck von der Qualität der Dienstleistung zu verschaffen. Daraus leitet sich die Frage nach der Identität der Kunden einer Altenpflegeeinrichtung ab – die **Kundenanalyse** steht am Anfang der Status quo Analyse.

Der am nächsten liegende Impuls führt zur Nennung der Bewohner als maßgeblichen Kunden. Bei näherer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass diese nur am Anfang der Aufzählung stehen können, da sie in der Praxis nur in den seltensten Fällen die konkrete Auswahl des Pflegeplatzes treffen. Die folgende Auflistung umfasst dagegen alle maßgeblichen Kundengruppen:

- die Bewohner, die in den Einrichtungen leben und dort betreut werden
- die Angehörigen, die zumeist die Auswahl des Pflegeplatzes vornehmen
- die Multiplikatoren (z. B. Ärzte, amtlich bestellte Betreuer, Sozialdienste der Krankenhäuser, Beratungsstellen, ambulante Dienste), die aufgrund ihres originären Aufgabenspektrums belegungsrelevante Empfehlungen aussprechen bzw. Entscheidungen treffen
- die Aufsichtsbehörden (z. B. Heimaufsicht, Gesundheitsamt, MDK), die vor Ort regelmäßige Qualitätskontrollen vornehmen

Jede dieser Kundengruppen hat eigene Bedürfnisse, die befriedigt werden müssen, um den erwarteten Kundennutzen zu realisieren. Erst das legt die Basis für eine stabile Kundenbeziehung. Sind z. B. die Bedürfnisse der Kundengruppe „Angehörige“ (adäquate Unterbringung der Pflegebedürftigen, umstandslose Besuchsmöglichkeiten) sowie die daraus folgende Nutzenstiftung (Bestätigung, die richtige Entscheidung getroffen zu haben) recht leicht zu identifizieren, stellt sich beispielsweise in Bezug auf die Kundengruppe „Aufsichtsbehörden“ die Frage, ob die Bezeichnung Kundenbedürfnis und Kundennutzen tatsächlich zutreffend sind. Diese Fragestellung ist mit einem klaren „Ja!“ zu beantworten. Das Beispiel MDK-Prüfer macht dies anschaulich: So haben die zuständigen Mitarbeiter das Bedürfnis, kompetente Ansprechpartner vor Ort vorzufinden und ein Prüfungsergebnis zu erzielen, das die vorgefundenen Bedingungen möglichst exakt abbildet.

Auf Betreiberseite muss zu jeder Kundengruppe Klarheit über deren Bedürfnisse und den erwarteten Nutzen bestehen. Nur so können anschließend zielgerichtete Maßnahmen des Belegungsmanagements entwickelt und umgesetzt werden.

Als zweiter Bestandteil der Analyse des Status quo ist die **Marktanalyse** zu nennen. Diese setzt sich mit der Frage auseinander, wie sich die aktuelle Situation und die künftige Entwicklung des Marktes darstellen, auf dem die Altenpflegeeinrichtung tätig ist. Die Auswertung der durch uns erstellten Standort- und Wettbewerbsanalysen weist dabei auf eine überraschend große Bandbreite an spezifischen lokalen Gegebenheiten hin. So bestehen ganz unterschiedliche Ausgangssituationen z. B. hinsichtlich der Frage des Bedarfs (Bedarfslücke vs. Angebotsüberhang), der Größe des Einzugsgebietes (wenige km etwa in der Großstadt vs. großflächig im ländlichen Raum), des Preisgefüges (hochpreisig vs. enge Preisgrenzen) oder des Leistungsspektrums (breite Nachfrage vs. Nachfragekonzentration auf bestimmte Leistungsbestandteile) usw. Die Kenntnisse aus der Marktanalyse liefern Hinweise darauf, in welche Richtung die Altenpflegeeinrichtung zukünftig gesteuert werden sollte.

Abschließender Teil der Analyse des Ist-Zustandes ist die **Mitbewerberanalyse**. Wichtig hierbei ist, den Schwerpunkt der Betrachtung von der eigenen Sichtweise weg möglichst hin zur Kundenperspektive zu verlagern. Das heißt u. a. zu fragen, worin die Besonderheiten der Mitbewerber liegen, wie die Qualität der Standorte einzuschätzen ist, welche Auslastung erreicht wird, ob und wenn ja wo es Überschneidungen in den Einzugsgebieten gibt oder auch, über welches Image die Mitbewerber verfügen. Mittels der Mitbewerberanalyse lassen

sich Ansatzpunkte identifizieren, wo eine Anpassung oder eine deutlichere Herausarbeitung der Differenzierung zu den Mitbewerbern sinnvoll erscheint.

Insgesamt wird deutlich, dass es entscheidend darauf ankommt, dass sich der Betreiber die richtigen Fragen stellt. Dies wird nur dann möglich, wenn neben den ohnehin naheliegenden Sachverhalten auch die weniger offensichtlichen, manchmal zunächst gar ohne direkten Zusammenhang erscheinenden Aspekte thematisiert werden. Von dieser Basis ausgehend, werden nun Komponenten des Belegungsmanagements dargestellt, die wir bei besonders wettbewerbsstarken Betreibern vorgefunden haben.

Erfolgsfaktoren für das Belegungsmanagements

Es überrascht nicht, dass die **Mitarbeitermotivation** als zentraler Bestandteil hervorzuheben ist. Sie ist ein Erfolgsfaktor, das alle personalintensiven Dienstleistungsunternehmen miteinander teilen. Nur Mitarbeiter, die sich mit ihrer Altenpflegeeinrichtung identifizieren, werden diese gegenüber den Kunden überzeugend vertreten. Ebenso gilt, dass jedes noch so ausgefeilte Belegungsmanagementsystem ohne Unterstützung der Mitarbeiter ins Leere läuft.

Kundenorientierung ist zunächst eine Frage der inneren Haltung. Daher kommt es bereits bei der Personalauswahl darauf an, die Sozialkompetenz explizit zu berücksichtigen. Dies gilt in besonderem Maße für die verantwortlichen Leitungskräfte, da diese durch ihre Vorbildfunktion maßgeblich das Klima in einer Altenpflegeeinrichtung prägen. Angesichts der inzwischen vielerorts anzutreffenden Personalengpässe ginge es an der Realität vorbei, eine durchgängige Besetzung offener Stellen unter strenger Auslegung des Anforderungskriteriums Sozialkompetenz einzufordern. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass Kundenorientierung, Freundlichkeit und kommunikative Fähigkeiten trainierbar sind. Daher sollten entsprechende Schulungsmaßnahmen fester Bestandteil der Mitarbeiterfortbildung sein.

Die Frage der monetären Vergütung ist zwar ein wichtiger, jedoch nicht der allein ausschlaggebende Faktor einer hohen Mitarbeitermotivation. Neben regelmäßigen Schulungsmaßnahmen, die auch als persönliche Wertschätzung empfunden werden, spielen Fragen der Arbeitszeitflexibilität, der internen Aufgabenzuordnung in den Teams, das Arbeitsklima und die Aufstiegsperspektiven innerhalb der Betreiberorganisation eine wichtige Rolle und unterscheiden erfolgreiche Betreiber von weniger erfolgreichen.

Die zweite Komponente eines erfolgreichen Belegungsmanagements sehen wir in einem gesellschaftlichen Umfeld, das zunehmend vernetzt auf jederzeit verfügbare Kundeninformationen baut, in der gelungenen **Medienkonfiguration** des Betreibers. Das bedeutet, dass angefragte Informationen jederzeit in der von Kundenseite gewünschten Form zur Verfügung gestellt werden können. Grundlage hierfür ist ein unternehmensspezifisches Corporate Design, mit dem ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen sichergestellt wird. Es beinhaltet genaue Festlegungen zum zu verwendenden Logo, zu Farben, Typographien, Slogans etc. Die Wirkung einer professionell gestalteten Außendarstellung sollte nicht unterschätzt werden, da z. B. Angehörige aufgrund der immateriellen Eigenschaft der Pflegedienstleistung auf konkret überprüfbare Kriterien zurückgreifen und Qualität in diesem Bereich tendenziell auch auf das Pflegeangebot übertragen.

Inzwischen selbstverständlich ist eine gut gestaltete Homepage, die auch weniger versierten Nutzern schnell einen Überblick über das Angebot der Altenpflegeeinrichtung verschafft. Das Internet ersetzt jedoch nicht die herkömmlichen Informationsmaterialien wie Prospekte und Flyer, die weiter vorzuhalten sind. Im Corporate Design gestaltetes Briefpapier, Visitenkarten sowie Vorlagen für Infoblätter und Aushänge ergänzen die vorgehaltenen Medien. Als besonders sachdienlich erweisen sich – auf der Website und als Flyer - gut zugängliche Antworten auf die am häufigsten gestellten Fragen.

Unterstützt werden diese Maßnahmen durch eine systematische **Öffentlichkeitsarbeit**. Die Zielsetzung der Öffentlichkeitsarbeit besteht in der Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Verbesserung des Images der Altenpflegeeinrichtung. Erreichbar ist dies nur, wenn sich der Betreiber mit regelmäßigen Aktionen im Bewusstsein der Öffentlichkeit positiv zu verankern weiß. Hierfür bedarf es einer klaren personellen Zuständigkeit beim Betreiber der Altenpflegeeinrichtung, um die notwendige Planung und Koordination der Einzelmaßnahmen dauerhaft sicher zu stellen. Etablierter Standard der Öffentlichkeitsarbeit sind Tage der Offenen Tür und Feste unterschiedlichster Art.

Deutlich schwieriger gestaltet es sich, regelmäßige redaktionelle Veröffentlichungen in der lokalen oder regionalen Presse zu erreichen. Themen aus Altenpflegeeinrichtungen wird zunächst grundsätzlich kein hoher Interessenwert beigemessen. Für die Öffentlichkeitsarbeit geht es deshalb darum, Themen zu kreieren, bei denen Redakteure unterstellen können, dass sie mit hoher Wahrscheinlichkeit einen breiten Leserkreis interessieren. So waren wir beispielsweise in Altenpflegeeinrichtungen Gäste von Vernissagen, Konzerten, Preisverleihungen und Buchveröffentlichungen (von Bewohnern). Dies sind Ereignisse, die in Zusammenhang mit einer Altenpflegeeinrichtung nicht alltäglich sind und die ein positives Presseecho hervorriefen.

Zu den erfolgsrelevanten Komponenten des Belegungsmanagements gehört zudem die **Multiplikatorenbetreuung**. Sie wirkt sich unmittelbar auf die Belegung einer Altenpflegeeinrichtung aus. Unter Multiplikatorenbetreuung versteht man den Aufbau und die Pflege des Kontaktes zu Personen, die regelmäßig einen belegungsrelevanten Einfluss ausüben. Dazu muss der Betreiber zunächst definieren, wer für ihn als Multiplikator gilt. Im zweiten Schritt ist festzulegen, wer für den Kontakt zuständig ist. Sinnvoll ist hier eine Verteilung dieser Aufgabe im Sinne der Sicherstellung einer möglichst störungsfreien Kommunikation. Diese ist am ehesten zu erwarten, wenn die Gesprächspartner möglichst viele Gemeinsamkeiten in ihrer beruflichen Tätigkeit aufweisen. So lässt sich z. B. der Kontakt zur Pflegedienstleitung eines ambulanten Pflegedienstes am besten durch die eigene PDL pflegen.

Eine strukturierte Multiplikatorenbetreuung bedingt zwangsläufig einen großen Datenbestand, bei dessen Anwachsen leicht der Überblick (wer hat wann, mit wem, mit welchem Inhalt kommuniziert?) verloren geht. Jeder Betreiber sollte daher überprüfen, ob für seine Multiplikatorenbetreuung die üblichen „Bordmittel“ (z. B. Excellisten, Outlook) noch ausreichend sind oder die Investition in eine spezielle Software (CRM-System) sinnvoll ist.

Abschließend bedarf das Belegungsmanagement wie jedes Managementsystem eines **Controllings**, da nur so die Wirksamkeit der einzelnen Komponenten überprüft und bei Zielabweichungen Änderungen herbeigeführt werden können. Neben dem üblichen Controlling mittels Kennzahlen (z. B. Messung der Erstanfragen oder periodische Zuordnung der Vermittlungen je Multiplikator) ist auch eine regelmäßige Kundenbefragung sinnvoll, da daraus Rückschlüsse auf die Qualität des Belegungsmanagements gezogen werden können. Darüber hinaus gut geeignet ist der Einsatz einer Balanced Scorecard (BSC). Der maßgebliche Effekt der BSC besteht darin, dass der persönliche Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters zur Verwirklichung der Unternehmensziele konkret benannt und messbar gemacht wird. Mittels der so geschaffenen Transparenz kann direkt die Mitarbeitermotivation positiv beeinflusst werden. Mit dieser Verknüpfung zur erstgenannten Komponente des Belegungsmanagements schließt sich der Kreis der in Teil 1 zu erörternden Erkenntnisse.

Autor: Ulrich Schartow, Geschäftsführer der IS Immobilien-Service GmbH, Wörthstraße 15-17, 50668 Köln, Tel. 0221. 97 356 – 491, Fax – 249, E-Mail: is@sozialbank.de

Belegungsmanagement in Altenpflegeeinrichtungen

Teil 2: „Die Spielregeln haben sich geändert“

In Teil 1 des Artikels (BFS-Info 12/10) wurden die zentralen Komponenten eines erfolgreichen Belegungsmanagements skizziert. Dieses beginnt mit einer bewussten Zieldefinition, an die sich die Analyse des Status Quo (Kunden-, Markt- und Mitbewerberanalyse) anschließt. Als wesentliche Komponenten wurden benannt: Mitarbeitermotivation, Medienkonfiguration, Öffentlichkeitsarbeit, Multiplikatorenbetreuung und Controlling. Herausgehoben wurde die zentrale Bedeutung der Mitarbeitermotivation. In Teil 2 soll anhand von Best-Practise-Beispielen ein Einblick in den Alltag des Belegungsmanagements erfolgreicher Betreiber aus dem Kundenkreis der Bank für Sozialwirtschaft gegeben werden.

Zehn Betreibern wurde ein Fragebogen zugesandt. Bei der Auswahl achteten wir auf einen ausgewogenen Mix. So wurden private, frei-gemeinnützige und kirchliche Träger angeschrieben; darunter Betreiber mit zwei Einrichtungen in einem Ort bis hin zu Betreibern mit mehr als 20 Einrichtungen in mehreren Bundesländern. Zudem sind sowohl ländliche als auch städtische Standorte abgebildet. Sieben Fragebogen erhielten wir zurück. Nach Einordnung der Antworten in den Gesamtkontext erfolgt eine Überprüfung auf ihren Deckungsgrad mit den in Teil 1 beschriebenen Komponenten eines „idealen“ Belegungsmanagements.

1. Wenn ich Ihnen das Stichwort „Belegungsmanagement“ zurufe: Was fällt Ihnen spontan als erstes dazu ein?

- A) *Ohne ein klares (Einrichtungs-) Konzept keine (dauerhafte) Belegung!*
- B) *Öffentlichkeitsarbeit und tatsächliches Controlling der internen Belegung*
- C) *Interne Kommunikation mit den Interessierten, 2. Transparenz sowie hoher Auslastungsgrad*
- D) *Die Auslastung zu sichern ist immer sinnvoller. Kosten und / oder Ressourcen an unzureichende Belegung anzupassen ist schmerzvoll. Pflege des vermittelnden Umfeldes, Marketingkonzept*
- E) *Soll ich jetzt als Praktiker oder als Theoretiker, also klar oder kompliziert antworten?*
- F) *A und B Kunden (Sie verstehen?) Das habe ich mal auf einem Seminar gelernt: Es gibt Fans, die wollen unbedingt in unsere Einrichtungen und dann eben auch viele andere, die haben nix Anderes oder Billigeres gefunden und müssen sich erst von der guten Qualität unserer Angebote überzeugen*
- G) *Ist das A und O einer Einrichtung; bildet die Existenzgrundlage einer Einrichtung; benötigt eine konsequente Öffentlichkeitsarbeit; wichtig: Mund zu Mundpropaganda; ein breites Angebot anbieten; Klärung der Frage: Wer ist zuständig für die Belegung?*

Der offenen Fragestellung geschuldet, fällt das Spektrum der Antworten relativ breit aus. Dies war beabsichtigt und unterstreicht im Ergebnis die These aus Teil 1, dass jedes sinnvolle Belegungsmanagement mit einer gemeinsamen Zieldefinition beginnen muss. Die Antworten G und D bestätigen explizit die These von der Bedeutung des Belegungsmanagements. Diese Erkenntnis hat die BFS früh umgesetzt in die Arbeit mit Frühindikatoren, zu denen die Belegungszahlen gehören. Die provokative Gegenfrage E bestätigt die Konzeption des Artikels, die Ergebnisse der Literaturrecherche an Best-Practise-Beispielen zu überprüfen. Interessant auch Antwort A, die sich inhaltlich voll mit unserer Einschätzung deckt. So wird zukünftig in der Standort- und Wettbewerbsanalyse der IS dem Konzept des Vorhabens und dem Geschäftsmodell des Betreibers deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt, da diesen Komponenten in dem sich immer weiter ausdifferenzierenden und intensiver werdenden Wettbewerb eine immer größere Rolle für den Erfolg der Unternehmung zukommt.

2. Betreiben Sie ein aktives, bewusst geplantes Belegungsmanagement?

A, C - E) Ja

B) Aufnahme der Interessenten in Wartelisten, Informationsgespräche, Hausführungen, Verbraucherportale wie z. B. Pflegeportale

F) 1. Wir bemühen uns, den Bedarf nach Kurzzeitpflege zu bedienen. Die kommen dann meist immer wieder oder eben für immer. 2. Wir stehen für individuelle Beratung. Das heißt Orientierung am tatsächlichen Bedarf, Eröffnung neuer Perspektiven usw. Auch diese Kunden kommen dann meist wieder ... 3. Wir vermeiden Mischbelegungen, besser Spezialisierungen der Wohngruppen usw. 4. Alle Aktivitäten sind Maßnahmen des Belegungsmanagements: Personalpolitik, ÖA, Feste

G) Betreibe aktives Belegungsmanagement mit vielfältigen Maßnahmen in QM-System integriert. Kann somit kontrolliert und ausgewertet werden. Einrichtungsleitung verantwortet das Belegungsmanagement. In Zusammenführung aller Prozesse ist das absolut positiv zu werten

Insbesondere Antwort G spiegelt wider, wofür im Teil 1 des Artikels sensibilisiert werden sollte: Die Vielfältigkeit der Maßnahmen, die aufeinander aufbauen. Deshalb erscheint die Integration ins QM-System unverzichtbar. Des Weiteren wird in dieser Antwort herausgearbeitet, dass so Kontrolle und Auswertung erst möglich werden. Diese wiederum sind nach dem Deming-Schema der kontinuierlichen Verbesserung (Plan-Do-Check-Act) nicht nur Mess- und Endpunkt eines erfolgreichen Belegungsmanagements, sondern erneuter Ausgangspunkt für die Optimierung der zu ergreifenden Maßnahmen.

3. Nennen Sie bitte ihre fünf wichtigsten Maßnahmen in diesem Tätigkeitsfeld?

A) (Leitungs-) Mitarbeiter vor Ort sind die wichtigsten Werbeträger! Beratung erfolgt individuell und am tatsächlichen Hilfebedarf orientiert, auch wenn dadurch kein Einzug resultiert! Beratung erfolgt offen, transparent und umfassend! Das Einrichtungskonzept wird klar kommuniziert! Zertifizierung

B) tägliche Sicherung der Pflege, Betreuungs- und Versorgungsqualität; Kontakt zu ambulanten Diensten und Krankenhaussozialdiensten, Steuerung der freien Heimplätze; Öffentlichkeitsarbeit; Angehörigenarbeit; Mitarbeiter als wichtigste Werbeträger sehen

C) ganzheitliches Marketing durch Öffentlichkeitsarbeit; so auftreten, dass gerade in der Leistung der Einrichtung Vertrauen entsteht; gute Zusammenarbeit mit den Krankenhäusern und Hausärzten u. a., Homepage

D) Kontaktpflege zu Stakeholder/Schlüsselkunden; Netzwerk aufbauen/pflegen; Offene Hilfen / Alltagshilfen ausbauen; Beteiligung an „Pflegeplatzagentur“; Personaleinsatzplanung und -steuerung; passgenaue Angebote und Dienstleistungen entwickeln

E) für gute Qualität sorgen; Angehörige einbeziehen; Öffentlichkeit durch Feste; Anfragen aktiv bearbeiten und informieren

F) Gesprächsfähigkeit der Mitarbeiter; Beratungskompetenz; Aussagefähiges Werbematerial; Internetauftritt; klare Darstellung der Leistungen (Transparenz, was gibt es fürs Geld und was nicht); Netzwerke, um Kunden angemessen helfen zu können

G) gute Öffentlichkeitsarbeit / Präsentation der Einrichtung (dosiert und nicht übertrieben); Kontaktpflege zu Ärzten, Sozialdiensten, Gemeinden, Ehrenamtlichen usw. = Multiplikatoren gewinnen; flexible Beratungszeiten anbieten; immer wieder eigenes Angebot überprüfen; Kooperationen aufbauen (z. B. wenn man Kurzzeitpflege nicht anbietet – Partner suchen, um spätere Kunden zunächst dort unterzubringen)

Die Spannweite der Antworten macht zunächst eins deutlich: „Das“ ideale Belegungsmanagement, den „einen“ Weg dazu gibt es nicht. In jeder der Antworten ist mindestens eine der von uns herausgearbeiteten fünf Komponenten enthalten, meist zwei oder drei davon. In drei Beiträgen werden explizit die Mitarbeiter als wichtigste Werbeträger benannt, aber

auch Medienkonfiguration, Öffentlichkeitsarbeit und Multiplikatorenbetreuung. Auf eine weitere, im Teil 1 des Artikels nicht benannte Komponente, wird (in verschiedenen Formulierungen) in fünf der sieben Antworten eingegangen und erzielt damit die häufigste gemeinsame Nennung überhaupt. Gemeint ist die **Nachfrage-/Kundenorientierung** der Anbieter. Die herausragenden Anbieter versuchen im Kontakt mit dem Kunden Klarheit darüber zu erzielen, welche Dienstleistung dieser tatsächlich benötigt und bevorzugt. Sie verweisen ihn ggf. an andere Anbieter, wenn sie das gewünschte Angebot nicht vorhalten. Gleichzeitig überprüfen sie fortwährend ihr eigenes Dienstleistungsportfolio auf seine Marktgerechtigkeit. Und sie stellen in der Beratung eine „Transparenz her, was es für das Geld gibt und was nicht“. Dieses Dienstleistungsverständnis ist in der Branche, insbesondere in dieser Breite, neu und nicht selbstverständlich. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen.

4. Nennen Sie bitte ein oder zwei Beispiele für Maßnahmen, die aus Ihrer Sicht nichts gebracht haben!

- A) *zentrales Belegungsmanagement „vom grünen Tisch“ aus; Werbung in Tages-/Wochenzeitschriften*
- B) *großflächige Werbung auf Fahrzeugen*
- C) *Internet (kein Interessent wird zu unserem Bewohner nur durch Werbung, auch wenn sie noch so gut gemacht ist)*
- D) *Annoncen in der Presse; Tage der offenen Tür*
- E) *kenne ich keine*
- F) *Stände auf Senioren-Messen oder z.B. Thüringentag*
- G) *feste Sprechzeiten anzubieten*

5. Welche Rolle spielen die MDK-Noten für Ihr Belegungsmanagement?

- A) *Zurzeit keine, wir freuen uns über gute Noten, das Bewertungssystem an sich ist aber so kritikwürdig, dass wir damit nicht werben wollen!*
- B) *Eine sehr gute Benotung durch den MDK kann als belegungsfördernd betrachtet werden. Trotzdem ist der persönliche Eindruck der Angehörigen für eine Entscheidung sehr wichtig*
- C) *eine große Rolle, wird aber trotzdem wenig erfragt*
- D) *zunehmende Relevanz*
- E) *bis jetzt keine*
- F) *Bisher haben wir keine Erkenntnisse, dass Kunden sich auf Grund der Noten bei uns gemeldet haben.*
- G) *Hätte es nicht geglaubt, denke aber, dass die Noten für die Belegung wichtig sind. Immer mehr erwähnen die Bewertung.*

Wie die Befragten geht auch die BFS davon aus, dass die MDK-Benotung eine zunehmende Relevanz für die Belegung der Einrichtungen haben wird. Dies wird insbesondere an Standorten, an denen hohe Wettbewerbsintensität herrscht, schon heute spürbar, an anderen wird es spätestens mit der Zunahme des Wettbewerbes an Bedeutung gewinnen.

6) Sie betreiben mehrere Einrichtungen. Erfordern die verschiedenen Standorte deutlich unterschiedliche Maßnahmen?

- A) *ja, das Einrichtungskonzept muss auf die regionalen Unterschiede hin angepasst werden*
- B) *ja, unter anderem abhängig davon, ob man am Standort ein Monopol unterhält oder ob ein starker Wettbewerb vorherrscht*
- C) *nein*

D) eher nicht, ggf. lokale Ausprägung

E) nein

F) Ja. Gemäß dem Standort (ländlich oder städtisch, sprich z.B. Alleinstellung oder Konkurrenz bzw. Art der Einrichtung, sprich z. B. Betreutes Wohnen oder ambulante Pflege oder Heim) sind andere Maßnahmen erforderlich.

G) Einige Maßnahmen sind gleich.

7) Welche Veränderungen bzgl. Ihres Belegungsmanagements haben Sie in den letzten zehn Jahren beobachtet bzw. aktiv vorgenommen?

A) Nachfrager sind immer stärker die Angehörigen „für“ ihre Eltern o. ä. Damit verändern sich die Ansprüche bzgl. Räumlichkeiten etc.; Angebots-/Dienstleistungspalette wurde aufgrund veränderter Nachfrage erweitert.

B) Angehörige sind sehr gut informiert (Internet, MDK-Benotung, Ambulante Dienste). Steigerung der Qualitätsanforderung, Zunahme der Kurzzeitpflege und Nachfrage nach Einzelzimmern. So wird heute schneller auf Anfragen reagiert und vermehrt Pressearbeit betrieben.

C) Empfehlungsmanagement – Multiplikatoren gewinnen und langfristig binden. Das Vertrauensmarketing als Chance im Verdrängungswettbewerb sehen und immer mehr aufbauen.

D) keine Wartelisten mehr; Dienstleistungsverständnis; Kundenverständnis; Kundenbefragungen; Entwicklung eines Kunden- und Belegungsmanagement

E) Vor 10 Jahren war jedes Haus voll, unabhängig von allem; heute muss die Qualität, Kundenorientierung stimmen.

F) das Thema von der Last zur Lust zu bekommen

G) Viele Anfragen kommen relativ kurzfristig und sollen sofort bedient werden. Kommen Anfragen aus den Kliniken und man kann nicht aufnehmen, ist der Bewohner woanders untergebracht und kommt nicht wieder (Überangebot an leeren Betten). Es werden zu viele Altenheime gebaut. Bewohner kommen spät in die Einrichtungen. Verweildauer wird immer kürzer, Pflegeaufwand nimmt zu. Verwaltungsaufwand nimmt zu

Der Markt ist dabei, sich vom Angebots- zum Nachfragemarkt zu verändern. Entscheidende Bedeutung gewinnen die Begriffe Dienstleistungsverständnis, Kundenverständnis und Kundenorientierung.

8) Welche Veränderungen erwarten Sie in den kommenden zehn Jahren?

A) Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen (Demenz, Somatik); Casemanagement ersetzt teilweise Belegungsmanagement/Beratung; Stärkere Vernetzung aller Anbieter ambulanter, teilstationärer und stationärer Dienstleistungen; Finanzierungsmöglichkeiten bzw. –probleme spielen eine immer größer werdende Rolle beim Heimeinzug

B) steigende Nachfrage nach Heimplätzen, Bedarfszunahme an Angeboten für bestimmte Zielgruppen (Demenz/Wachkoma, Tagespflege); Kunden sind sehr gut informiert und haben steigende Ansprüche ;verschärfter Wettbewerb durch Zunahme von Mitbewerbern; Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wird immer wichtiger

C) Spielregeln haben sich geändert. Waren Angehörige und Bewohner noch vor nicht allzu langer Zeit froh, überhaupt einen Pflegeplatz zu bekommen, haben sie nun meist die Auswahl unter mehreren Heimen und prüfen das Angebot kritisch. Weiterer Anstieg der Bewohner mit Demenz.

D) Kundenerwartungen werden differenzierter und anspruchsvoller; Qualitätsanspruch wird in Frage gestellt; mangelnde finanzielle Ressourcen; Pflege im häuslichen Bereich wird wegen Ressourcenknappheit und nachlassender sozialer Integration in Frage gestellt werden.

E) mehr Wettbewerb; mehr Konkurrenz; kritischere Bewohner und Angehörige; noch mehr Kontrollen (kaum vorstellbar); Kundenzufriedenheit wird wichtiger; Mitarbeiterqualität
F) werden die bisherigen Aktivitäten weiterentwickeln, dazu gehört insbesondere die wachsende Kompetenz der Kunden so hoch wie möglich zu achten und ihr gerecht zu werden
G) Konkurrenzkampf wird härter; Angebote verändern sich; Einrichtungen müssen sich flexibel aufstellen; Mitarbeiter müssen sehr flexibel denken und arbeiten; hoffen, das Image der Altenhilfe verbessert sich; Trägerschaften werden größer, können somit wirtschaftlicher arbeiten; andere Generationen mit anderen Ansprüchen; Erwartungen der Angehörigen steigen noch mehr, es soll aber nicht mehr kosten; es wird mehr Singles mit wenig Angehörigen geben, so dass Verwaltung in den Einrichtungen steigt

Zunehmende Angebotsdifferenzierung, steigende Kundenerwartungen, mehr Wettbewerb, zunehmende Finanzierungsprobleme in der Pflege, Anstieg der Bewohner mit Demenz, höhere Anforderungen an die Mitarbeiter: Dies sind die zentralen Herausforderungen, welche die Befragten in den kommenden zehn Jahren im Hinblick auf ihr Belegungsmanagement auf sich zukommen sehen. Es wird eine stärkere Vernetzung aller Anbieter ambulanter, teilstationärer und stationärer Dienstleistungen erwartet. Nach unserer Einschätzung wird es eine bessere Vernetzung geben. Aus unserer Erfahrung heraus sind wir jedoch skeptisch, ob tatsächlich *alle* Anbieter die Zeichen der Zeit erkennen.

Eine der Befragten äußert die Hoffnung, das Image der Altenhilfe möge sich verbessern. Dies ist tatsächlich zwingend erforderlich, sonst verlieren Fragen nach der Qualitätssicherung oder dem Belegungsmanagement für die Träger deutlich an Gewicht, und die alles überlagernde Frage wird sein, woher das Personal kommen soll, damit eine Belegung der Häuser überhaupt möglich ist. Hier haben Politik, Pflegeverbände, Tarifparteien, Arbeitsagenturen und auch die Medien noch eine Menge Hausaufgaben zu erledigen, um das Image und die Attraktivität der Altenhilfe als Arbeitsplatz so weit zu steigern, damit nicht die schlimmsten Befürchtungen eines Pflegenotstandes wahr werden.

Autor: Martin Hölscher, Pflegemarktanalyst der IS Immobilien-Service GmbH, Kontakt: Tel. 0221/97356-497, m.hoelscher@sozialbank.de

Dieser Fachbeitrag ist in leicht gekürzter Form erschienen in der BFS-Info, Ausgaben 12/2010 und 1/2011.