

Belegungsmanagement – neue Herausforderungen für Entscheidungsträger in der stationären Altenhilfe

Belegungsmanagement ist heute nicht mehr nur Aufgabe einer geringen Zahl von Einrichtungen, die in besonders konkurrenzgeprägten Regionen agieren. Bei einer bundesweiten Durchschnittsbelegung der vollstationären Einrichtungen von unter 90 % und einer weiterhin regen Investitionstätigkeit sowohl privater als auch freigemeinnütziger Träger wird es zunehmend schwieriger, eine kostendeckende Auslastung sicherzustellen. Durch ein systematisches und ganzheitliches Belegungsmanagement kann dies erreicht werden.

STATIONÄRE ALTENHILFE · BELEGUNGSSICHERUNG · GANZHEITLICHER MANAGEMENTANSATZ · KUNDENORIENTIERUNG · MARKETING · MITARBEITERSCHULUNG · KENNZAHLENMANAGEMENT

Fünf Erfolgsfaktoren für das Belegungsmanagement

Erfahrungen aus Beratungsprojekten zeigen, dass in vielen Fällen unter einem Belegungsmanagement lediglich ein Werkzeug verstanden wird, wie z. B. eine Exceltabelle mit Diagrammen. Ein effektives und effizientes Belegungsmanagement ist jedoch weitaus anspruchsvoller. Dahinter verbirgt sich eine Kombination aus unterschiedlichen Maßnahmen und systemischen Verhaltensänderungen bzw. -einstellungen, welche nur zusammen betrachtet zum Erfolg führen können. Für eine erfolgreiche Umsetzung dieses Managementansatzes sind folgende fünf Erfolgsfaktoren entscheidend:

- Positionierung
- zielgerichtete Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit
- Vermarktung/Öffentlichkeitsarbeit/Multiplikatoren-Marketing
- Mitarbeiterschulungen
- systematisches Controlling- und Kennzahlenmanagement

Positionierung

Jede Einrichtung steht im direkten Wettbewerb mit anderen Anbietern im eigenen Umfeld, d. h. unter Umständen in Konkurrenz innerhalb der eigenen Trägerlandschaft. Sich zu positionieren bedeutet, aktiv zu definieren, welche Angebote für welche Kundengruppen bereitgehalten werden sollen. Ebenfalls gehört zur Positionierung die Entscheidung, wie sich Einrichtungen im Vergleich zum Wettbewerb am Markt darstellen wollen. Hierzu gehört vor allem die Präsentation von Stärken und Qualitäten, so dass sich die fokussierte Zielgruppe direkt angesprochen fühlt. Ein Großteil der stationären Pflegeeinrichtungen bietet eine eher undifferenzierte Standardversorgung an. Eine klare Positionierung besitzen die Einrichtungen, die eine Spezialisierung vorweisen können. Sie besitzen allein durch ihr Leistungsspektrum ein Alleinstellungsmerkmal („Unique selling proposition“). Um daher keine Marktnachteile zu haben, ist eine anderweitige Positionierung, beispielsweise eine hohe Servicequalität, notwendig. Eine aktuelle Marktanalyse – bezogen auf den regionalen Markt und dessen zukünftige Veränderungen (z. B. hinsichtlich Bevölkerung, Weiterentwicklung des Wettbewerbs,

neue Angebote etc.) – bildet für die Verantwortlichen die notwendige Entscheidungsgrundlage.

Zielgerichtete Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit

Die Zufriedenheit der Kunden muss durch die jeweiligen Einrichtungen sichergestellt werden. Diese kann aber nur dann erreicht werden, wenn die Bedürfnisse der Bewohner und der Angehörigen berücksichtigt werden und das Handeln danach ausgerichtet wird. Der Begriff „Kundenorientierung“ darf aber

nicht zu einem Schlagwort verkümmern, sondern muss zu einem strategischen Konzept werden. Ergebnisse von Kundenbefragungen im Rahmen von Projekten haben ergeben, dass bei über 50% der Angehörigen die Freundlichkeit und die Individualität einen höheren Stellenwert einnehmen als die Fachlichkeit. Aus Sicht des Kunden sollte es als selbstverständlich angesehen werden, dass die Einrichtungen über ein fachlich gut geschultes Personal verfügen.

Es sollte daher sichergestellt werden, dass der Umgang mit den Kunden flexibel gehalten und ihnen die Möglichkeit einer aktiven Einflussnahme gestattet wird, wie

z. B. durch Kundenbefragungen oder durch das Vorschlagswesen. Die Belegungssicherung ist deutlich einfacher, wenn eine konsequente Kundenorientierung in allen Bereichen eines Hauses gelebt wird. Schafft es eine Einrichtung darüber hinaus, bei den Kunden Begeisterung hervorzurufen, profitiert die Einrichtung von einem positiven Feedback, einer Imagesteigerung und einer langfristigen Kundenbindung.

Vermarktung/Öffentlichkeitsarbeit/Multiplikatoren-Marketing

Durchgeführte Erhebungen zeigen im Ergebnis, dass mehr als die Hälfte der potenziellen Kunden die ausgewählten Einrichtungen unangemeldet besuchen. In der Regel werden dabei mindestens drei Einrichtungen betrachtet, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Häufig treffen die Angehörigen die Entscheidung anhand von subjektiven Eindrücken, wie z. B. Atmo-

”
Erfolg besteht darin,
dass man genau die
Fähigkeiten hat, die im
Moment gefragt sind.
“

Henry Ford

sphäre, Freundlichkeit und Sauberkeit. Als Konsequenz bedeutet dies, dass der erste Eindruck immer der entscheidende ist. Die Einrichtung benötigt daher klare Vorgaben, die bei einem Erstbesuch befolgt werden müssen. Es sollte darauf geachtet werden, welche informationsrelevanten Unterlagen an die Besucher ausgehändigt werden und wie ein sinnvolles Nachfassen eingeleitet werden kann. Dabei stellen neben dem adäquaten Auftreten der Einrichtung nach außen besonders die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten der verantwortlichen Ansprechpartner einen Erfolgsfaktor dar. Denn Interessenten müssen überzeugt und nicht überredet werden. Bei den Multiplikatoren kann unter anderem zwischen medizinischen Institutionen (z. B. Hausärzte, Pflegedienste, Krankenhäuser), Bewohnern und Angehörigen als auch der Öffentlichkeit (z. B. Kirchenkreise, Gemeinden, Verbände) unterschieden werden. Der Kontakt zu diesen Personengruppen muss aktiv gesucht und besonders langfristig gepflegt werden. Eine Einrichtung sollte daher immer bestrebt sein, die Beziehung auf gegenseitige Wertschätzung und Respekt aufzubauen. Um die potenziellen Kunden, die Multiplikatoren sowie die breite Öffentlichkeit zu erreichen, ist eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit unerlässlich. Hierbei ist ein gut überlegtes Vorgehen von hoher Bedeutung. So sind beispielsweise klassische Werbemedien, wie z. B. Zeitungsanzeigen, auf Grund ihrer hohen Streuverluste nicht zielführend. Zeitungsartikel mit Berichterstattung hingegen weisen auf besondere Ereignisse in der Einrichtung hin und erscheinen deshalb sinnvoller. Auch Jahresveranstaltungen wie Sommerfeste oder „Tag der offenen Tür“-Aktionen können gut geplant im passenden „Setting“ mehr erreichen. Dabei ist das Angebot entscheidend: Eine Hüpfburg für den Enkel bleibt in besserer Erinnerung als ein Informationsstand im Eingangsbereich. Seminare oder Informationsveranstaltungen zu pflegeirrelevanten Themen (z. B. Rente oder Altersarmut) sprechen immer mehr Personen an, die noch nicht mit Pflege in Kontakt gekommen sind.

Mitarbeiterschulungen

Um ein positives und professionelles Image auf dem regional begrenzten Markt der Pflege sichern zu können, müssen die Mitarbeitenden integriert werden. Sie vertreten die Einrichtung nicht nur während der Arbeitszeit, sondern auch in der Freizeit. Die Positionierung des Hauses ist den Mitarbeitenden in regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen zu verdeutlichen. Dabei wird das Ziel verfolgt, eine einheitliche Kommunikationsaussage zu vermitteln. Die Umsetzung ist in hohem Maße abhängig von den rhetorischen Fähigkeiten der Pflegekräfte. Die Einrichtungsleitung sollte auf den Ausbau dieser Kompetenz großen Wert legen. Die Mitarbeiterzufriedenheit ermöglicht den Aufbau eines positiven Images. Sie stellt somit einen wichtigen Erfolgsindikator dar und muss durch entsprechende Maßnahmen nachhaltig gesichert werden.

Controlling im Sinne von systematischem Controlling- und Kennzahlenmanagement

Mit Hilfe eines EDV-Systems und eines systematischen Controllings im Sinne eines kennzahlenorientierten Managementsystems kann das gesamte Belegungsmanagement transparent und überprüfbar gemacht werden. Durch eine regelmäßige Erfassung der Kundenzufriedenheit anhand von professionellen Fragebögen ist eine Orientierung an den Kundenbedürfnissen möglich.

Erstgespräche mit Interessierten sollten protokolliert werden und ein zeitnahes Nachfassen mittels einer automatisierten Erinnerungsfunktion gesichert sein. Bei Neuaufnahmen ist eine Statistik über die Entscheidungsgründe zu führen. Für die Multiplikatoren müssen Planungen der Kontaktaufnahme erstellt werden. Weiterhin ist die Öffentlichkeitsarbeit zu kalkulieren und die Maßnahmen sind durch ein Projektmanagement zu systematisieren.

Wie alle Prozesse muss auch das Belegungsmanagement strategisch geplant, durchgeführt, kontrolliert und entsprechend angepasst werden. Ein Controlling und das damit verbundene Berichtswesen ermöglichen durch Soll- und Ist-Werte eine entsprechende Erfolgskontrolle. Die Auslastung wird anhand der Belegungsquote und der Bewohnervolatilität verdeutlicht. Diese stellen entscheidende Kennzahlen für die Erfolgsbeurteilung einer stationären Einrichtung dar und müssen daher zeitnah abrufbar sein. Daran sollte sich das weitere Vorgehen orientieren und der Erfolg der bisherigen Tätigkeiten bemessen werden.

FAZIT

Es lässt sich feststellen, dass ein erfolgreiches und systematisches Belegungsmanagement nicht allein mit der Erfassung der aktuellen Bewohnerzahlen umzusetzen ist. Die Sicherung der Belegungsquote hängt von vielen Faktoren ab und kann nur durch einen ganzheitlichen Managementansatz auf lange Sicht gehalten werden. Neben der Außendarstellung sind als entscheidender Faktor die Mitarbeitenden herauszustellen. Die Pflege ist und war schon immer ein Gebiet, welches durch Vertrauen und Glaubwürdigkeit charakterisiert wird. Dieses kann durch eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit und Marketing unterstützt werden. Dazu muss eine Einrichtung sowohl den Markt kennen als auch die internen Strukturen analysieren und gegebenenfalls Abläufe anpassen.

Wolfgang Kormann

Adveris Unternehmensberatung GmbH
Geschäftsführer
Tel. 02 51/8 71 76-325
wolfgang.kormann@adveris.de

Volker Krol

Adveris Unternehmensberatung GmbH
Seniorberater
Tel. 02 51/8 71 76-314
volker.krol@adveris.de