

# Erfolgsfaktoren für ambulante Dienste

Die Menschen in Deutschland werden immer älter! Als Konsequenz zählt der deutsche Markt für Gesundheit mittlerweile mit einem Volumen von ca. 240 Mrd. Euro zu einem der wenigen nationalen Wachstumsmärkte innerhalb Deutschlands – und eine Trendwende ist nicht in Sicht.

ERFOLGSFAKTOREN PFLEGEMARKT · DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNG · WETTBEWERBSDRUCK · DIVERSIFIKATION DES DIENSTLEISTUNGSANGEBOTES · KOSTENKONTROLLE · PROZESSOPTIMIERUNG · MOTIVATION · VERTRIEB

Als Resultat auf dieses Wachstum hat sich die Zahl der gemeinnützigen und gewerblichen häuslichen Pflegedienste seit Einführung des Pflegeversicherungsgesetzes 1995 auf mehr als 11.000 verdreifacht. Durch den konvergierenden Markt und den Trend zur Ambulantisierung (häuslicher Pflege vor stationärer Versorgung) hat der Wettbewerb spürbare Schubkraft erlangt. Als Resultat drängen nun zusätzlich Krankenhäuser, stationäre Anbieter, Behindertenwerkstätten, Ärzte und sogenannte Migrantendienstleister in den ohnehin bereits umkämpften Markt – der aufkommende Verdrängungswettbewerb geht zu Lasten der kleineren Anbieter. Sich in diesem harten Umfeld zu behaupten, bedeutet demnach viele Probleme und Herausforderungen gleichzeitig zu bewältigen:

- Wettbewerb gegenüber (oft kapitalstarken) neuen Marktteilnehmern
- Wettbewerb gegenüber den oft günstigeren privaten Pflegediensten
- Beherrschung der hohen Lohnnebenkosten (Tarife)
- Management der von den Krankenkassen auf die Pflegeeinrichtung abgewälzten Kosten
- Erfüllung hoher Erwartungen an den Service eines kirchlichen Pflegedienstes
- etc.

## Erfolg über Steuerung wesentlicher Einflussfaktoren

Empirische Analysen belegen, dass sich die Arbeit eines Pflegedienstes in den vergangenen Jahren fachlich wie administrativ verdichtet. Stetig wachsende Anforderungen an Qualitätsmanagement, Leistungserfassungen, Dokumentationswesen, Leistungsnachweise, Tourenübergaben, Arbeitszeiterfassungen, Lohnzuschlagstabellen, Patientenaufnahmen, Vertragsverhandlungen, Finanzbuchhaltung, Controlling und Personalmanagement erschweren die Arbeit in den Stationen. Konnten in den ersten Jahren nach der Pflegeversicherung noch etliche Leistungen in Rechnung gestellt werden, so besteht in diesen Tagen die Hauptaufgabe der Leitung und Verwaltung darin, geleistete Arbeit der Belegschaft minutiös

abzurechnen und von den Krankenkassen anschließend rückvergütet zu bekommen. Viele Einsätze können heute gar nicht mehr entlohnt werden und gelten dann als sogenannte „nicht-abrechenbare-Leistungen“. Basierend auf diesen Beobachtungen ist es für Sozialstationen wichtig, sich kennzahlenorientiert zu positionieren und regelmäßig definierte Parameter zu analysieren. Für viele ambulante Pflegeeinrichtungen lassen sich vereinheitlicht definierte Parameter ableiten:

### · Qualifikation der PDL/ Mitarbeiterführung

Oft ist der Erfolg einer Station ganz eng geknüpft an das Engagement und die „Verliebtheit“ der PDL in die eigene Station. Diese Einstellung hat magnetischen Charakter und kann

oft auf das gesamte Team übertragen werden. Die Gefahr eines Burn-outs bei genau diesen PDL's ist dabei stets zu berücksichtigen und über Supervision zu kontrollieren.

### · Prozessanpassungen durch EDV-gestützte Steuerung

Durch die Implementierung neuer Technologien und Softwarelösungen können die stetig anwachsenden Verwaltungs-, Organisations- und Dokumentationszeiten analysiert und maßgeblich beeinflusst werden. Schätzungen gehen von Einsparungen in der Verwaltung von bis zu 25 % aus, mindestens jedoch von einer Einsparung von zwei Minuten pro Patient pro Tag.

### · Professionelles Management

Die Mehrzahl kirchlicher Pflegedienste ist klein und individuell organisiert. Besonders hier ist zu beobachten, dass Vorstände bzw. Aufsichtsgremien ihre Tätigkeiten ehrenamtlich und somit in Teilzeit ausüben, die PDL's sind oft ausführende Organe. Management und Strategieentwicklung kann in diesem harten Marktumfeld so nicht professionell gewährleistet werden.

### · Maßnahmen der Umsatzsteigerung (Marketing & Vermarktung)

Heute bedarf es einer intelligenten Vermarktung des Dienstleistungsprofils. Bekannte Maßnahmen wie z. B. blau-weiße Sonnenschirme mit Flyern und Diakoniestickern

reichern nicht mehr aus. Innovative Präsentationsformen wecken insbes. das Interesse der jüngeren Klientel, die Verantwortung für die Eltern übernommen hat.

- Weitere Einflussfaktoren sind u. a. Vertriebscontrolling, Kosten- und Cash-Management, Dialog mit der MAV, Tarifrecht, gesellschaftsrechtliche Strukturen, Teamorientierung, progressive Unternehmenskultur, Kooperationen und Netzwerke, Change-Management auf Leitungsebene, Transparenz- und Qualitätskontrolle.

Adveris hat vorhandene Daten, Fakten und Informationen aus einer Vielzahl von durchgeführten Projekten der ambu-

lanten Pflege aufbereitet und in einer Datenbank zwecks Benchmarking und Strategieentwicklung erfasst. Somit ist es möglich, ambulante Dienste anhand von harten (Kennzahlen) und weichen Faktoren (Kultur, Abläufe, Prozesse) zu analysieren und eine angepasste Strategieempfehlung abzugeben.

**Alexander Cito Aufenacker**

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

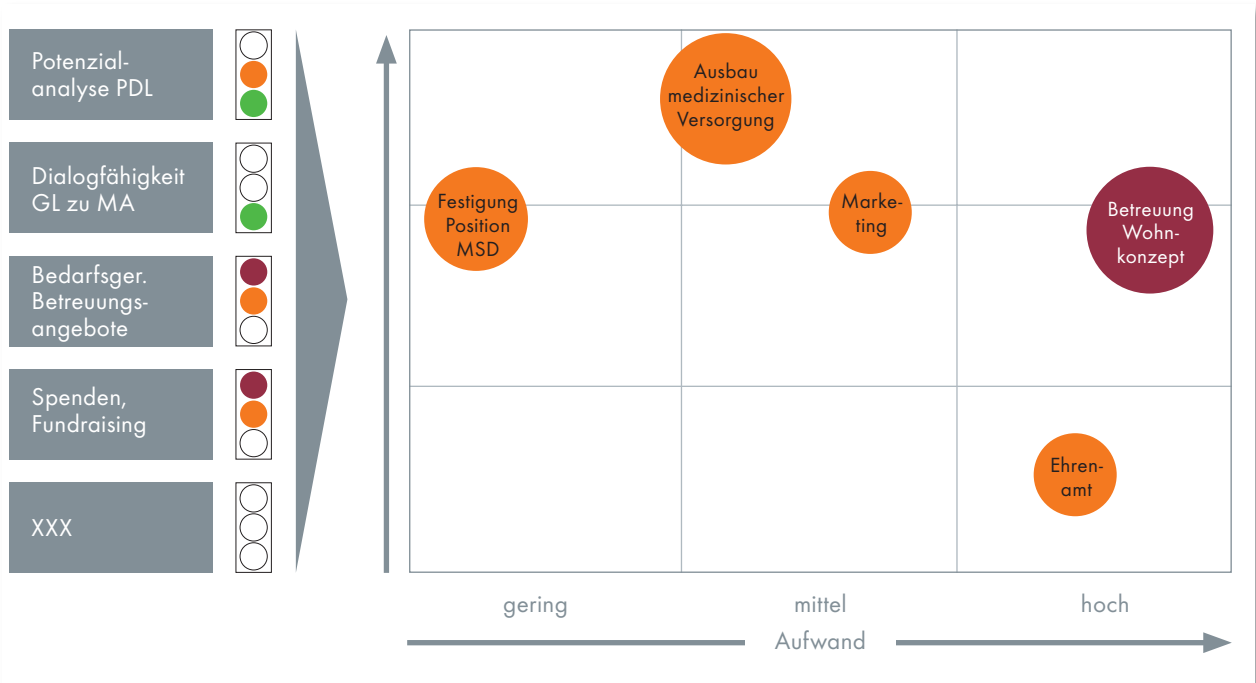


Abb: Darstellung der Bewertung und Portfoliomatrix

**FAZIT**

Der Trend verlierender Marktanteile der Wohlfahrtsverbände in der ambulanten Pflege scheint noch immer ungebrochen, dennoch haben gerade diese Einrichtungen einen bisher kaum genutzten Mehrwert gegenüber privaten Anbietern: Die übergreifende Präsenz, ein kirchliches Pflege- und Qualitätsleitbild sowie ein hohes Maß an Vertrauen in die zu leistende Arbeit sollten bei allen stärker in den Vordergrund rücken. Die Gewinnung, die Zufriedenheit und die Motivation der Pflegefachkräfte werden zukünftig sehr stark im Mittelpunkt stehen, Qualität ist Trumpf, Kostenfragen sind zwar bei Patientenaufnahmen fast immer ein Thema, treten in Relation zu den vergangenen Jahren aber eher in den Hintergrund. Neben all den Bedrohungen überwiegen die Chancen für eine Ausweitung und Stärkung der kirchlichen ambulanten Pflegedienste.