

Die Ambulante Pflege im Spannungsfeld von Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiter- und Kundenbedürfnissen. Divergierende Anforderungen an Arbeitgeber.

Die Zahl der Pflegebedürftigen in Deutschland steigt, der Markt wächst kontinuierlich. Den Hauptanteil dieses Marktwachstums können jedoch die privaten Anbieter für sich verbuchen. Woran liegt das?

Eine häufig gehörte Antwort von unseren freigemeinnützigen Kunden ist: Es liegt am Preis. In einigen Regionen sind die privaten Anbieter teilweise günstiger (ca. 5-10%) – für die Selbstzahler kann dies häufig ein wichtiger Faktor sein. Doch ist das die einzige Erklärung? Sind freigemeinnützige Träger wirklich qualitativ besser?

Insgesamt zeigt sich die im Vergleich zu den privaten Anbietern insbesondere in den niedrigeren Lohngruppen spürbar höhere Entlohnung der Pflege-Mitarbeiter freigemeinnütziger und kommunaler Träger – eigentlich eine Errungenschaft für die Beschäftigten – zunehmend als kostenseitiger Wettbewerbsnachteil. Die in den letzten Monaten durchgesetzten Vergütungserhöhungen haben dabei die Entwicklung noch weiter verschärft.

Dieser Wettbewerbsnachteil muss ausgeglichen werden, um am Markt bestehen zu können. Da die Preise vorgegeben und kaum zu erhöhen sind, müssen straffe Vorgabezeiten und eine effiziente Arbeitsorganisation sichergestellt werden, damit im Geschäftsfeld keine Defizite erwirtschaftet werden.

Damit wächst der Leistungsdruck auf die Mitarbeiter, was aber nicht selten zu einer allgemeinen Unzufriedenheit bis hin zum Burnout-Syndrom führt, was wiederum den positiven Motivationseffekt der Vergütung „vernichtet“. Und unmotivierte Mitarbeiter hinterlassen unzufriedene Kunden.

Zugleich führen kürzere Vorgabezeiten auch dazu, dass die Pflegekräfte weniger Zeit für die Pflegebedürftigen haben als ihre private Konkurrenz. Damit tritt zum bestehenden Preis- auch noch ein Qualitätsnachteil.

Alles in allem droht zur Zeit ein Teufelskreis hinsichtlich der Wettbewerbssituation.

Es darf angenommen werden, dass sich viele Führungsverantwortliche der tatsächlichen Wettbewerbsposition in Sachen Qualität oftmals gar nicht bewusst sind. Für sie stehen andere, nicht zwingend zutreffende Wechselwirkungen im Fokus, wie bspw.: Vergütungshöhe – Mitarbeiterzufriedenheit/ -bindung – Qualität der Pflegeleistungen – Kundenzufriedenheit.

Aus der Kenntnis von einigen zuletzt im Rahmen von Übernahmen geprüften privaten Pflegediensten können wir dies nicht bestätigen. Die Fluktuation bzw. die Arbeitszufriedenheit vieler Mitarbeiter privater Pflegedienste stellt sich trotz der deutlich niedrigeren Vergütung keinesfalls schlechter dar als bei freigemeinnützigen Diensten. Teilweise verfügen diese – u.a. auch weil dafür Zeit da ist – über ein exzellentes QM und umfangreiche Fortbildungsangebote. Die Vergütung ist ein – wie aus vielen Forschungen bekannt – sogar eher untergeordneter Motivationsfaktor.

Jeder Dienst muss sich also im Spannungsfeld „Mitarbeiteransprüche – Wirtschaftlichkeit – Kundenansprüche“ tagtäglich neu positionieren. Der bequeme Weg ist hierbei nicht der beste.

Die Suche nach Lösungsansätzen gestaltet sich jedoch schwierig, da sich die skizzierten Wechselwirkungen nicht ohne weiteres Aufbrechen lassen:

- Die Lösung „mehr Zeit = höhere Kosten“ führt zu defizitären Diensten – dies kann nicht das Ziel sein.
- Die Schlussfolgerung „niedrigere Vergütung = weniger Druck“ lassen die bestehenden Tarifverträge bzw. erworbene Besitzstände der Mitarbeiter meistens nicht zu.
- Meist kommt man im Alltag unausgesprochenerweise zur Lösung, dass man eher eine niedrigere Kundenzufriedenheit in Kauf nimmt zu Gunsten der Wirtschaftlichkeit sowie der (monetären) Mitarbeiterbedürfnisse.
- Die Schlussfolgerung „gleicher Lohn für alle“, also die Einführung eines Mindestlohns, ist durchaus ambivalent – zwar erscheint die politische Durchsetzung denkbar, jedoch dürfen die Folgen nicht außer Acht gelassen werden.
- Die Erhöhung der strukturellen und ablaufmäßigen Effizienz kann die Probleme bis zu einem gewissen Grad (aber möglicherweise nicht vollständig) auflösen.

Hier zeigt sich, dass es die eine Lösung nicht gibt, vielleicht nicht geben kann. Genügend Anlässe also, um sich intensiver damit zu beschäftigen.

Aus unserer Sicht bieten sich dafür folgende Stellschrauben und Lösungsansätze:

- **Ansätze zu Prozessoptimierung und Reduktion der Overheadkosten**

Auch wenn sich die allermeisten Dienste in den letzten Jahren bereits intensiv mit „ihren“ Kosten und Strukturen beschäftigt haben: die kostenseitige Optimierung ist und bleibt das wirksamste Werkzeug für unmittelbare und zielgerichtete Verbesserungen. Einen besonderen Stellenwert nehmen dabei die passgenaue Personaleinsatz- und Tourenplanung sowie die wohldosierte Freistellung von Führungskräften ein.

- **Verbesserung von Vertrieb und Marketing**

Gerade in der Ambulanten Pflege mit ihrer hohen Wettbewerbsintensität ist es von elementarer Bedeutung, systematisch Marketing (strategisch und operativ) und Vertrieb zu betreiben, das weit über geeignetes Broschürenmaterial und einen informativen Internetauftritt hinausgeht. Vielmehr ist das Thema „Vertrieb“ in den Köpfen zu verankern. Pflegekräfte müssen bspw. als Vertriebsmitarbeiter/innen verstanden und entsprechend geschult werden.

- **Chancen der zumindest ansatzweisen Flexibilisierung der jüngsten Tarifverträge**

Im Gegensatz zu früheren Tarifwerken bieten neuere Verträge durchaus einzelne Ansatzpunkte für eine flexible Gestaltung von Vergütungskomponenten. Sollten hier keinerlei Möglichkeiten gegeben sein, lässt sich im Einzelfall ggf. mit den Beschäftigten eine Lösung finden, die mehr Flexibilität erlaubt und für beide Seiten Vorteile bietet.

- **Vorwärtsstrategien im Rahmen einer Expansion**

Bei neu eingestellten Mitarbeitern sollten in jedem Fall marktübliche Vergütungen realisiert werden. Bei einer forcierten Expansion (z.B. auch durch Zukäufe) wird hierdurch eine Senkung der Durchschnittskosten erreicht. Für die Expansion sollte die richtige Struktur gewählt werden, durch die auch Kosten der Zusatzversorgung gesenkt werden.

- **Positionierung als Qualitätsführer**

Hochpreisige Anbieter müssen alles daran setzen, den Preis durch eine entsprechende Qualität zu rechtfertigen. Freigemeinnützige Träger können bspw. doch durch den Einsatz von Zivildienstleistenden, Ehrenamtlichen etc. und eine ggf. breitere Angebotspalette den Kunden einen deutlichen Mehrwert bieten. Dieser muss allerdings kommuniziert werden!

- **Spezialisierung und Innovation**

Im sich verändernden Gesundheitswesen bieten sich Chancen der Spezialisierung (z.B. auf besondere Kundengruppen, wie Beatmungspatienten, Palliativpflege, Diabetiker etc.), deren kompetente Versorgung nur durch besonders geschultes Personal möglich ist. In solchen Fällen überwiegen einerseits Aspekte der Versorgungsqualität den Preis, andererseits eröffnen sich hierdurch Ansatzpunkte für strategische Allianzen mit anderen Dienstleistern im Gesundheitswesen. Mittelfristig wären innovative Versorgungsformen (z.B. integrierte Versorgung) anzustreben.

- **Suche nach alternativen Finanzierungsformen**

Dies können Finanzmittel, aber auch Sachmittel oder einfach Zeitspenden sein, die z.B. durch ehrenamtliche Besuchsdienste den Kunden zu gute kommen.

Wie gesagt: Die einzelne Lösung kann es hier wahrscheinlich nicht geben. Die aufgezeigten Lösungsansätze zeigen jedoch Möglichkeiten auf, die für sich oder in ihrer Gesamtwirkung kurz- bis mittelfristig dazu beitragen können, dass die freigemeinnützigen Träger sich auf den zukünftig weiterhin steigenden Wettbewerbsdruck besser einstellen zu können.

Wir sind gleichwohl der Meinung, dass es sich langfristig keine Organisation erlauben kann, ohne eine klar nachvollziehbare Mehrleistung für die Kunden über dem Marktniveau liegende Vergütungssätze zu zahlen. Damit täte man auch den Mitarbeitern auf lange Sicht keinen Gefallen.

Sollten wir mit diesem Thema Ihr Interesse geweckt haben, können Sie gerne direkt Kontakt mit uns aufnehmen. Ihr Ansprechpartner ist unser geschäftsführender Partner Herr Attila Nagy. Telefon: 0221/57777-50 oder E-Mail: nagy@rosenbaum-nagy.de.