

HEIME

Serie: Einstieg stationärer Träger in den Tagespflegemarkt – Teil 3

Herausforderungen bei der Steuerung von Tagespflegen

Der wirtschaftliche Erfolg von Tagespflegeeinrichtungen hängt von spezifischen Einfluss- und Erfolgsfaktoren ab. Thematisch sollte hierbei die unternehmerische Steuerung in zwei Bereiche unterteilt werden: operativ und investiv.

FRAGESTELLUNGEN ZUM (LEIT-)KONZEPT AM BEISPIEL EINER EXEMPLARISCHEN TAGESPFLEGE „KÖLSCHE BUD“

<ul style="list-style-type: none"> • Was heißt er übersetzt/umgangssprachlich? • Was soll er aussagen? 	<p>Loss Minsche sinn! („Lass Menschen sein.“) -> Wahrnehmung jeden Individuums</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Besonderheiten hat Ihre Tagespflege bzw. soll Ihre Tagespflege haben? 	<p>-> Auseinandersetzung mit Kölner Historie und Tradition, die sich auch in Ausstattung, Bildern usw. wiederfindet</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Was macht das potenzielle Gäste-Klientel im Einzugsgebiet der Tagespflege aus? • Wie stellt sich die sozioökonomische Situation dar? • Wie ist die Kaufkraft innerhalb der Zielregion? 	<p>-> U.a. Kriegs- und Nachkriegsgeneration -> Traditionelles, altes Viertel von Köln -> Normal-situiertes Klientel, Mittelschicht/„Arbeiterklasse“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Wie kann sich die eigene Tagespflege von der Konkurrenz abheben? • Welchen Bezug hat Ihre Tagespflege zum lokalen/regionalen Einzugsgebiet? • Welche Erwartungshaltung haben Sie gegenüber Ihrer Mitarbeiterschaft in Bezug auf TP-Gäste? • Für welche Zielgruppe soll das inhaltliche Konzept der Tagespflege angeboten werden? Was macht diese Zielgruppe aus? 	<p>-> starker Heimatbezug/Identifikation mit dem rheinländischen Frohsinn! -> Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mit Kenntnissen über Dialekt („Kölsch als Amtssprache“), Bräuche, Traditionen, typisch kölsche Küche usw. -> Für pflegebedürftige Senioren/Seniorinnen (mit/ohne Demenz) sowie kölsche Traditionenlisten</p>

Abb. 1: Handlungsleitende Fragen zum (Leit-)Konzept einer Tagespflege (Beispiel)

Quelle:rnu

Von Sebastian Satzvey und Christopher Floßbach

Köln // Die Trennung der Bereiche „operativ“ und „investiv“ (s. Abb. 2) erfolgt vor dem Hintergrund, dass hinter den beiden auch zwei unterschiedliche Refinanzierungsquellen stecken. Eine klare Auffassung, wie sich einzelne Facetten des betrieblichen Alltags in beide Refinanzierungsmöglichkeiten einordnen lassen, sollte mit allen Beteiligten kommuniziert sein. Eindeutige Zuordnungen schaffen in dem Fall mehr Kostenbewusstsein.

Operative Faktoren:

Die Angebotsgestaltung einer Tagespflege ist abhängig von den jeweiligen geltenden Landesrahmenbedingungen und ist damit von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich. Aus den Rahmenverträgen und Heimgesetzen ergeben sich spezifische Anforderungen in Bezug auf:

- das Raumkonzept
- die Öffnungszeiten und -tage
- die Personalausstattung: Qualifikation und Personalmenge

- die Anforderungen an die täglich vorzuhaltenden Mitarbeitenden
- die Leitungsstruktur
- die Angebotsbestandteile und den Leistungsumfang
- die Fahrdienstvergütung
- die Vertragsgestaltung
- die Förderung der Investitionskosten (als Abgrenzung zur Pflegegesetzvergütung)

Unter Berücksichtigung dieser z. T. landesspezifischen Bedingungen müssen das Geschäfts- und das Betriebsmodell adaptiert und in einem stimmigen Konzept festgehalten werden.

Investive Faktoren:

Hier gilt: Nutzen Sie die wesentlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Bundeslandes bestmöglich! Folgende Kernfragen sind landesindividuell zu beantworten, sodass der investive Bereich möglichst auskömmlich refinanziert wird:

- Für welche Auslastung werden die investiven Komponenten verhandelt?
- Investor-/ Betreibermodell vs. Bauen in Eigenregie?

Serie Einstieg in Tagespflege

- Auf wie viele Jahre kann die Einrichtung abgeschrieben werden?
 - Gibt es eine Deckelung bei der Investitionskostenverhandlung für die anzusetzende Miete je m²?
 - Wie sind die allgemeinen Refinanzierungsbedingungen? (z. B. Eigenkapitalrendite, pauschale Instandhaltungskosten)
 - Welche Vorgaben gibt es hinsichtlich der refinanzierten Flächen? (z. B. m²-Anzahl pro Gast, Anteile für Gemeinschaftsflächen)
 - Welche Ausstattungsmerkmale können über die IK-Erstattungen refinanziert werden?
- Aus den aufgeführten Leitfragen wird ersichtlich, dass gerade im Rahmen der Konzepterstellung einer neuen Einrichtung die daraus gewonnenen Erkenntnisse notwen-

dig sind, um sich damit in der konzeptionellen Phase vollumfänglich zu beschäftigen.

Grundsätzlich ist nicht zu empfehlen, eine Tagespflege zu betreiben, bei der dauerhaft eine Unterdeckung der Investitionskosten durch bestehende Regelungen zur Refinanzierung zu erwarten ist (z. B. zu hohe Bau- oder Mietkosten). Diese Defizite lassen sich nur schwer durch Überschüsse im Betrieb kompensieren. Dies sollte bereits bei der Bauplanung bzw. bei Verhandlungen mit Investoren oder Vermietern berücksichtigt werden.

Beide Größen müssen schließlich in den Steuerungsansatz der Tagespflege gleichermaßen eingebunden werden, d. h. bauliche Gegebenheiten werden ebenso ihren Beitrag zur inhaltlichen Grundidee der Tagespflege haben wie auch demzufolge Einfluss auf den betrieblichen Alltag und dessen wirtschaftliche Steuerung. Die Einbindung beider Größen sollte sich somit in einem (Leit-)Konzept wiederfinden.

Mit Blick durch die Lupe zeigt sich insbesondere im operativen Geschäft viel Gestaltungspotenzial. Dieses entfaltet sich im Rahmen der Konzeptarbeit, in der auch das (neue) Leitbild entwickelt, geschärft oder einfach nur überarbeitet wird. Das Leitbild bietet ein authentisches Auftreten in der Öffentlichkeit und den Mitarbeiter:innen einen Orientierungsrahmen im Arbeitsalltag. Es dient aber ebenso der Organisationskultur, sodass Strategien und Ziele für das operative Handeln abgeleitet werden können. Abb. 1 listet handlungsleitende Fragen auf,

die dazu dienen, ein (Leit-)Konzept zu entwickeln.

Touch-Points identifizieren und abbilden

Abschließend müssen Konzept und Außendarstellung übereinstimmen, um ein insgesamt stimmiges Bild abzugeben. Wichtig ist, die wesentlichen Touch-Points zu identifizieren und im Zuge der Konzeptentwicklung abzubilden. Dabei steht Betreibern eine Bandbreite an Möglichkeiten zur Verfügung, die Besonderheiten ihrer Einrichtung nach außen zu tragen: Flyer, Kfz-Beschriftungen, Logos, Banner, Plakate, Schaukästen und Werbeanzeigen sind nur einige Beispiele dafür.

Letztlich liegt die größte Herausforderung darin, ein Konzept auf Grundlage aller vorliegenden (Refinanzierungs-)Bedingungen zu schaffen, dessen Umsetzungserfolg schlussendlich skalierbar ist. Jede Steuerungskomponente hat einen Bezug zum Konzept. Welche Handlungsspielräume der Steuerung sich daraus ergeben können, lesen Sie in unserem abschließenden Beitrag in der nächsten Ausgabe von CAREkonkret.

■ **Die Autoren:**
Christopher Floßbach ist Senior Berater bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung GmbH.

■ **Sebastian Satzvey ist Unternehmensberater bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung GmbH, rosenbaum-nagy.de**

EINFLUSS- & ERFOLGSFAKTOREN

operativ

- Konzept
- Zusätzliche Leistungen
- Fahrdienst
- Pflegesatzverhandlungen
- Platzzahl/Belegung
- Personalsteuerung

investiv

- Festlegung und Berechnung der Investitionsvolumen
- Ermittlung notwendiger Flächen, in Abhängigkeit landesrechtlicher Vorgaben
- Kalkulation der Investitionskosten-erstattungsbeträge
- Verhandlung der Investitionskosten-erstattungsbeträge

Abb. 2: Operative und investive Einfluss- und Erfolgsfaktoren für den Betrieb von Tagespflegen

Quelle: rnu