

PFLEGE

Christian Loffing | Ivo Krizek |  
Dina Loffing | Michael Horst

# Strategisch denken – erfolgreich führen

Moderne Unternehmensführung  
in ambulanten Pflegediensten

Christian Loffing | Ivo Krizek  
Dina Loffing | Michael Horst

# Strategisch denken – erfolgreich führen

Moderne Unternehmensführung  
in ambulanten Pflegediensten



**Prof. Dr. Christian Loffing** ist Diplom-Psychologe mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Er bekleidet den Georg-Gottlob-Stiftungslehrstuhl für psychosoziale Interventionen in Handlungsfeldern der Prävention und Rehabilitation und leitet das Kompetenzzentrum Ressourcenorientierte Alter(n)sforschung (REAL) an der Hochschule Niederrhein. Seit mehr als 15 Jahren steht er ambulanten Pflegediensten in Fragen der Unternehmensführung zur Verfügung.

**Dr. Ivo Krizek** ist Wirtschaftswissenschaftler und Wirtschaftsinformatiker. Er beschäftigt sich mit Business-Bewertungen und der betriebswirtschaftlichen/strategischen Entwicklung von Unternehmen. Damit konnte er als Geschäftsführer der Dr. Krizek & Consultants GmbH bereits zahlreiche ambulante Pflegedienste erfolgreich beraten.

**Dina Loffing** absolvierte eine Ausbildung zur examinierten Krankenschwester und ist Diplom-Psychologin sowie Master of Business Administration (MBA). Sie ist Geschäftsführerin von INSUPER – Institut für Personalpsychologie – und hat 2009 eine wegweisende Studie zum Thema Mitarbeiterbindung durchgeführt.

**Michael Horst** ist examinierter Krankenpfleger und studierte Publizistik und Kommunikationswissenschaft, Philosophie und Germanistik (M.A.). Seit einigen Jahren beschäftigt er sich schwerpunktmäßig mit den Themen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie Unternehmenskommunikation. Beim Diakonischen Werk Gladbeck-Bottrop-Dorsten e.V. ist er für die Öffentlichkeitsarbeit und Ehrenamtskoordination verantwortlich.

*»Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun,  
sondern auch für das, was wir nicht tun.«*

MOLIÈRE



### **Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89993-290-4 (Print)

ISBN 978-3-8426-8377-8 (PDF)

**© 2012 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,  
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover**

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. Alle Angaben erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Autors und des Verlages. Für Änderungen und Fehler, die trotz der sorgfältigen Überprüfung aller Angaben nicht völlig auszuschließen sind, kann keinerlei Verantwortung oder Haftung übernommen werden. Die im Folgenden verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen stehen immer gleichwertig für beide Geschlechter, auch wenn sie nur in einer Form benannt sind. Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, ohne dass dieses besonders gekennzeichnet wurde.

Reihengestaltung: Groothuis, Lohfert, Consorten | [glcons.de](http://glcons.de)

Titelbild: arahan – [fotolia.com](http://fotolia.com)

Satz: PER Medien+Marketing GmbH, Braunschweig

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

# INHALT

<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
----------------------	----------

Prof. Dr. Christian Loffing

<b>1</b>	<b>Szenariomanagement – wichtiges Instrument für das strategische Management in ambulanten Pflegediensten</b> .....	<b>11</b>
1.1	Strategisches Management – die große Unbekannte? .....	11
1.2	Wesentliche Management-Grundlagen .....	12
1.2.1	Der Begriff der Unternehmensführung .....	13
1.2.2	Der Management-Zyklus – ein einfaches Handlungsmodell .....	14
1.2.3	Strategisches Management vs. operatives Management .....	16
1.3	Szenariomanagement – die Idee .....	17
1.3.1	Die Grundlagen der strategischen Vorausschau .....	17
1.3.2	Szenarioentwicklung in vier Schritten .....	19
1.4	Das Gesundheitswesen in Deutschland – vier Szenarien .....	20
1.4.1	Szenariomanagement für das Gesundheitswesen .....	21
1.4.2	Anwendung der Erkenntnisse des Szenariomanagements .....	24
1.5	Ausblick auf die Schwerpunkte in diesem Buch .....	25
1.5.1	Unternehmensführung und Controlling .....	26
1.5.2	Marketing .....	26
1.5.3	Personalmanagement .....	26
1.5.4	Qualitätsmanagement .....	27
1.6	Fazit .....	27

Dr. Ivo Krizek

<b>2</b>	<b>Unternehmensführung und Controlling in ambulanten Pflegediensten</b> .....	<b>28</b>
2.1	Fallbeispiele von ambulanten Pflegediensten – Implikationen und Schwerpunkte der Unternehmensführung .....	29
2.1.1	Fallbeispiel 1: »Wir brauchen nur etwas mehr Kontokorrent-Kredit« .....	29
2.1.2	Fallbeispiel 2: »Mein Steuerberater kommt nicht mehr mit mir klar« .....	31
2.1.3	Fallbeispiel 3: »Wir möchten erhebliche Investitionen tätigen – lohnt sich das?« .....	32
2.1.4	Fallbeispiel 4: »Wir machen Verluste – was sollen wir machen, um in die Gewinnzone zu kommen?« .....	34
2.1.5	Schwerpunkte der Unternehmensführung und Einsatzbereiche des Controllings .....	35
2.2	Aufgaben und Zielsetzung des Controllings in ambulanten Pflegediensten .....	40

2.2.1	Die zentralen Säulen der wirtschaftlichen Steuerung als Aufgaben des Controllings und der Unternehmensführung .....	41
2.2.2	Der Systemaufbau des Controllings für ambulante Pflegedienste ...	43
2.2.3	Datengrundlagen des Pflegedienst-Controllings .....	44
2.3	Unternehmensführung und Controlling aus operativen Prozess-Daten	52
2.3.1	Pflege-orientierte Führungsaufgaben .....	52
2.3.2	Controlling-Aufgaben und Controlling-Kennziffern für pflege-orientierte Führungsaufgaben .....	56
2.4	Unternehmensführung und Controlling aus Daten des Rechnungswesens .....	61
2.4.1	Kaufmännisch-orientierte Führungsaufgaben .....	61
2.4.2	Controlling durch Kennziffern aus dem Rechnungswesen .....	64
2.4.3	Controlling-Auswertungen und Analysen auf Basis der Rechnungswesen-Daten .....	71
2.5	Einsatz des Management-Informationssystems K-MIS und des BZ-Kennzahlensystems für ambulante Pflegedienste .....	80
2.5.1	Das Management-Informationssystem K-MIS .....	80
2.5.2	Das BZ-Kennzahlensystem für ambulante Pflegedienste .....	83
2.6	Internet-basierte Analyse von ambulanten Pflegediensten durch BUSINESSKonkret .....	86
2.6.1	Zielsetzung und Aufbau von BUSINESSKonkret .....	86
2.6.2	Analyse und Handlungsempfehlungen durch BUSINESSKonkret...	89
2.7	Fazit .....	91

Michael Horst

<b>3</b>	<b>Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in ambulanten Pflegediensten</b>	<b>94</b>
3.1	Wissen wer man ist, wer da noch ist und wo die Kunden sind .....	95
3.1.1	Relevanz der Markt- und Marketingforschung .....	95
3.1.2	Branchenanalyse und Benchmarking .....	97
3.1.3	Die Konkurrenzanalyse .....	98
3.1.4	Die Umweltanalyse .....	99
3.1.5	Die Situationsanalyse .....	100
3.1.6	Die SWOT-Analyse .....	100
3.1.7	Analyse des Zielmarktes .....	103
3.2	Strategische Planung und Marketingstrategie .....	104
3.2.1	Von den Unternehmenszielen zum Zielsystem im Marketing .....	105
3.2.3	Ökonomische und/oder psychologische Marketingziele .....	106
3.2.3	Marketingstrategien .....	108
3.2.4	Von der Marketingstrategie zum einmaligen Wettbewerbsvorteil ...	111
3.2.5	Die Marketingplanung .....	111
3.3	Die Umsetzung von Marketinginstrumenten .....	112
3.3.1	Der Marketing-Mix .....	113

3.3.2	Produktpolitik im Sozial- und Gesundheitswesen .....	114
3.4	Beziehungsmarketing .....	116
3.5	Pflege der Öffentlichkeit .....	119
3.5.1	Die Pflege eines guten Images .....	120
3.5.2	Die interne Öffentlichkeit .....	121
3.5.3	Themen für die Öffentlichkeit .....	122
3.5.4	Erfolgreiche Mittel der Öffentlichkeitsarbeit .....	123
3.5.5	Sponsoring .....	128
3.5.6	Event-Marketing .....	129
3.5.7	Informationsstand .....	132
3.5.8	Werbung .....	133
3.5.9	Werbeflyer .....	136
3.5.10	Werbekontrolle muss sein .....	138
3.6	Mundpropaganda-Marketing .....	139
3.6.1	Mundpropaganda-Marketing konkret .....	141
3.6.2	Mundpropaganda besitzt Relevanz .....	142
3.6.3	Der Net Promoter Score – der Erfolg steigt mit der Anzahl der Empfehler .....	146
3.7	Die Corporate Identity (CI) .....	147
3.7.1	Corporate Design .....	148
3.7.2	Corporate Behaviour .....	150
3.7.3	Corporate Communication .....	150
3.8	Markenführung .....	152
3.9	Fazit .....	155

Dina Loffing

4

## **Personalmanagement in ambulanten Pflegediensten .....** 157

4.1	Bedeutung und Verortung von Personalmanagement in der modernen Unternehmensführung .....	158
4.2	Personalmarketing – Positionierung als attraktiver Arbeitgeber ...	161
4.2.1	Instrumente des Personalmarketings .....	163
4.2.2	Arbeitgebermarke .....	164
4.2.3	Attraktiver Arbeitgeber .....	167
4.3	Personalauswahl – die entscheidenden Faktoren .....	169
4.3.1	Anforderungen definieren .....	169
4.3.2	Passende Auswahlinstrumente einsetzen .....	173
4.4	Einarbeitung und Integration – Anziehung von Anfang an .....	177
4.4.1	Einarbeitungsinstrumente .....	177
4.4.2	Mentoren und Paten .....	180
4.5	Personalentwicklung – mit individueller Förderung anziehen .....	181
4.5.1	Förderungs- und Entwicklungsbedarf .....	182
4.5.2	Transparente Mitarbeiterbeurteilung .....	183

4.5.3	Passende Instrumente .....	186
4.6	Personalführung – mit guter Führung in Führung .....	189
4.6.1	Eine anziehende Führungskraft .....	189
4.6.2	Motivation – der Weg zum Ziel .....	190
4.6.3	Wertschätzung als Basis des Führungserfolgs .....	193
4.7	Gesundheitsmanagement – Pflege für die Pflege .....	195
4.7.1	Psychische Gesundheit der Mitarbeiter erhalten und stärken .....	195
4.7.2	Physische Gesundheit der Mitarbeiter erhalten und stärken .....	201
4.8	Anreizsysteme – wirkungsvoll Anziehung ausüben .....	204
4.8.1	Wirkungsweise: Wann reizen Anreize? .....	204
4.8.2	Monetäre Anreize .....	207
4.8.3	Nicht-monetäre Anreize .....	209
4.9	Fazit .....	213

Prof. Dr. Christian Loffing

**5**

## **Effektives und effizientes Qualitätsmanagement in ambulanten Pflegediensten .....**

**216**

5.1	Stellenwert des Qualitätsmanagementbeauftragten .....	216
5.2	Kontinuierliche Weiterentwicklung .....	218
5.3	Checkliste: Struktur- und Prozessqualität .....	220
5.3.1	Kapitel 1 des Erhebungsbogens der QPR: Angaben zur Prüfung und zum Pflegedienst .....	221
5.3.2	Kapitel 2 des Erhebungsbogens der QPR: Allgemeine Angaben .....	227
5.3.3	Kapitel 3 des Erhebungsbogens der QPR: Aufbauorganisation Personal .....	231
5.3.4	Kapitel 4 des Erhebungsbogens der QPR: Ablauforganisation .....	239
5.3.5	Kapitel 5 des Erhebungsbogens der QPR: Konzeptionelle Grundlagen .....	244
5.3.6	Kapitel 6 des Erhebungsbogens der QPR: Qualitätsmanagement .....	247
5.3.7	Kapitel 7 des Erhebungsbogens der QPR: Pflegedokumentation .....	257
5.3.8	Kapitel 8 des Erhebungsbogens der QPR: Hygiene .....	260
5.4	Befragung der Kunden .....	263
5.5	Fazit .....	265

Prof. Dr. Christian Loffing

**6**

## **Gesamtfazit: Nicht abwarten, sondern handeln .....**

**267**

6.1	Die vier Prinzipien des langfristigen Unternehmenserfolgs .....	267
6.2	Front-line Empowerment statt autoritärer Führung .....	269
6.3	Schlussfolgerung: »Schuster bleib bei Deinen Leisten!« .....	270

## **Literaturverzeichnis .....**

**271**

Internetquellen .....	276
-----------------------	-----

## **Register .....**

**277**

## VORWORT

Seit Einführung der Pflegeversicherung hat sich in der ambulanten Pflege ein dynamischer Markt entwickelt. Auf diesem konkurrieren derzeit ca. 12.000 Unternehmen miteinander. Mehr als 700.000 Pflegebedürftige nehmen Dienstleistungen ambulanter Pflegedienste in Anspruch. Auch die Zukunft verspricht dieser Branche ein weiteres Wachstum. Pflegestatistiken zeigen, dass die Anzahl der Pflegebedürftigen im Sinne des SGB XI in den nächsten Jahren stetig zunimmt und vor allem die Branche der ambulanten Pflegedienste an diesem Wachstum partizipieren wird. Trotz dieser positiven Entwicklung muss jedoch festgehalten werden, dass die Führung eines ambulanten Pflegedienstes kein »Selbstläufer« ist. Sowohl unter privaten Trägern als auch unter Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände hat es in den vergangenen Jahren zahlreiche Insolvenzen gegeben. Die Ursachen hierfür liegen in der Regel in einem Missmanagement. Die Einrichtungen erkannten und bewältigten die Herausforderungen des jeweiligen Marktes nicht rechtzeitig. Grund genug, um sich frühzeitig mit einem modernen und erfolgsversprechenden Management auseinanderzusetzen. Vier Experten widmen sich in diesem Buch jeweils einem heute und in Zukunft wettbewerbsentscheidenden Thema.

### Tipp: Kritische Auseinandersetzung

Lassen Sie sich auf eine kritische Auseinandersetzung mit neuen Ideen und Impulsen ein, auch wenn sich nicht jeder Aspekt 1:1 auf Ihren ambulanten Pflegedienst übertragen lässt. Alle Ausführungen betonen die Notwendigkeit einer ständigen Auseinandersetzung mit modernen und zukunftsweisenden Möglichkeiten der Unternehmensführung.

Christian Loffing wird zunächst die Grundlagen eines notwendigen strategischen Managements für ambulante Pflegedienste aufzeigen. Entscheidend ist hier, dass diese in Zukunft eine langfristige Perspektive bei ihren Unternehmensentscheidungen einnehmen.

Ivo Krizek beschäftigt sich mit modernen Ansätzen der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung und dem Controlling. Er verdeutlicht, welche weiteren wichtigen Erkenntnisse aus den Buchhaltungsdaten abgeleitet und genutzt werden können. Dina Loffing richtet ihren Fokus auf ein weiteres, heute und in Zukunft wettbewerbsentscheidendes Thema: Neben einigen Grundlagen des Personalmanagements beleuchtet sie vor allem die Notwendigkeit der Bindung von guten Mitarbeitern an einen ambulanten Pflegedienst.

Michael Horst widmet sich den Themen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Wer heute Kunden auf einem hart umkämpften Markt gewinnen will, muss in Sachen Mar-

keting und Öffentlichkeitsarbeit neue Wege gehen. Zahlreiche Beispiele werden skizziert.

Abgerundet wird dieses Buch schließlich mit dem Thema Qualitätsmanagement. Insbesondere mit der Transparenzvereinbarung ist es notwendig geworden, diesem Thema Aufmerksamkeit zu schenken. »Eine 1,0 ist möglich!«, wird dabei von Christian Loffing abschließend postuliert. Das Fazit kann schließlich nur lauten, zu handeln und nicht zu warten.

Sie werden sich sicherlich an einigen Stellen bestätigt fühlen und an anderen Stellen neue Impulse gewinnen. Gerade bei der Generierung und Umsetzung dieser Impulse wünsche ich Ihnen viel Erfolg! Ein ambulanter Pflegedienst mit einem modernen und zukunftsweisenden Management wird Ihnen, Ihren Mitarbeitern und vor allem Ihren Kunden gut tun. Grund genug, sich mit diesem Thema zu beschäftigen.

Essen, im Januar 2012

Prof. Dr. Christian Loffing

#### Hinweis zu den Beispielen und Fallbeispielen

Der in vielen Beispielen dieses Buchs erwähnte ambulante Pflegedienst »Hand und Herz« ist frei erfunden. Eine zufällige Ähnlichkeit mit existierenden Unternehmen ist nicht beabsichtigt.

In Kapitel 2 werden vier reale Fallbeispiele skizziert. Die jeweiligen ambulanten Pflegedienste sind jedoch anonymisiert. Dies gilt auch für die MDK-Prüfergebnisse der beiden ambulanten Pflegedienste in Kapitel 5.

## 1

# SZENARIOMANAGEMENT – WICHTIGES INSTRUMENT FÜR DAS STRATEGISCHE MANAGEMENT IN AMBULANTEN PFLEGEDIENSTEN

Prof. Dr. Christian Loffing

In diesem Beitrag werden Sie mit der Technik des sogenannten »Szenariomanagements« konfrontiert. Hierbei handelt es sich um ein Instrument des strategischen Managements in einem Unternehmen, mit dem die zukünftige Entwicklung von Märkten antizipiert werden soll. Unter Berücksichtigung der mit diesem Instrument gewonnenen Erkenntnisse kann die Entwicklung von Unternehmen besser geplant und sicherer gestaltet werden. Ein Unternehmenserfolg wird auf diese Weise wahrscheinlicher. Grund genug, dieses Instrument für Unternehmen in dem seit Jahren krisen- und reformgebeutelten Gesundheitswesen anwendbar zu machen.

Abschließend gebe ich einen kurzen Ausblick auf die vier Hauptkapitel, in denen Maßnahmen zur Entwicklung eines erfolgreichen ambulanten Pflegedienstes ausführlich und mit zahlreichen Beispielen dargestellt werden. Diese ambulanten Pflegedienste richten heute und in Zukunft ihren Blick auf die betriebswirtschaftliche Unternehmensführung (vgl. Kap. 2), ein kreatives Marketing und eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Kap. 3), die Bindung guter Mitarbeiter (vgl. Kap. 4) und ein zukunftsweisendes Qualitätsmanagement (vgl. Kap. 5). Diese Erkenntnisse führen schließlich zu einem abschließenden Fazit mit weiteren gut nachvollziehbaren Empfehlungen (vgl. Kap. 6).

## 1.1 Strategisches Management – die große Unbekannte?

Das Gesundheitswesen befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Zahlreiche Reformen haben in den vergangenen Jahren zu einer vollkommen veränderten Versorgungslogistik in der gesamten Branche geführt (vgl. Loffing, 1999). In vielen ambulanten Pflegediensten und auch stationären Einrichtungen der Alten- und Krankenpflege war das Handeln des Managements über einen ausgesprochen langen Zeitraum primär reaktiv (vgl. Bellabarba & Schnappauf, 1996). Relativ entspannt erwartete die Unternehmensführung die ersten Veränderungen, die anschließend ihre Umsetzung im Betrieb fanden sollten. Realisiert werden musste jedoch, dass Veränderungsprozesse komplex sind und Zeit benötigen. Schon die ersten Reformen fanden damit in vielen Einrichtungen nicht ausreichend Niederschlag. Dies führte im fortschreitenden Veränderungsprozess zu weiteren Schwierigkeiten. Erste Veränderungen waren noch nicht umgesetzt, als man der Notwendigkeit für weitere interne Maßnahmen gewahr wurde. Es entstand ein existenzieller »Organisationsentwicklungsstau«, der zu einer

Schließung von Unternehmen führte, da diese nicht wirtschaftlich genug handelten, die Qualität nicht ausreichte und/oder wichtige Partner nicht gefunden wurden.

#### Beispiel: Schlechte Pflegenote

Der ambulante Pflegedienst »Hand und Herz« wurde im Rahmen seiner ersten MDK-Prüfung mit einer schlechten Pflegenote »bestraft«. Hier wurde deutlich, dass zwar eine laut Aussage der Pflegedienstleitung gute Pflege erfolgt, die sich aber nicht in der Pflegedokumentation niederschlug. Viel früher hätte der Fokus auf die MDK-Prüfung gerichtet werden müssen.

Strategisch gedacht und daraus resultierend professionell und vorausschauend gehandelt, hat in den vergangenen 15 Jahren nur die geringere Anzahl der ambulanten Pflegedienste. Sicherlich ist die Ursache hierfür auch darin zu sehen, dass ein vorausschauendes Planen lange Zeit nicht notwendig war und teilweise die hierfür notwendigen Qualifikationen intern nicht vorhanden waren sowie zum Teil auch heute noch nicht vorhanden sind. Allesamt Faktoren, die zu dem heutigen Dilemma einiger ambulanter Pflegedienste beigetragen haben. Eine defizitäre monetäre Situation, schlechtes Personalmanagement, Qualitätsdefizite und wenige strategisch wichtige Partner lassen sich als Misserfolgskriterien zahlreicher Unternehmen identifizieren.

#### Tipp: Strategisches Denken schafft Erfolg

Mit einem professionellen strategischen Denken wären deutlich weniger Einrichtungen in der ambulanten Pflege in einer Krise.

## 1.2 Wesentliche Management-Grundlagen

Die Kenntnis wesentlicher Management-Grundlagen in Theorie und Praxis ist die Voraussetzung für ein Verstehen und Anwenden des Instruments Szenariomanagement und damit auch für einen langfristigen Unternehmenserfolg.

#### Definition: Szenariomanagement

Mithilfe des Instruments Szenariomanagement werden Szenarien entwickelt. Hierbei handelt es sich um prägnante Beschreibungen verschiedener, denkbarer »Zukunft« (vgl. Fink, Schlake & Siebe, 2000; Fink, Schlake & Siebe, 2002).

**Tipp: Managementqualifikationen sind notwendig**

Management will gelernt sein. Ohne eine qualifizierte Weiterbildung der Unternehmensleitung und Pflegedienstleitung ist ein ambulanter Pflegedienst heute kaum noch zu führen.

### 1.2.1 Der Begriff der Unternehmensführung

Der Begriff der Unternehmensführung bzw. die begriffliche Entsprechung des Managements bezeichnet die zielorientierte Leitung, Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens als Ganzes (vgl. Loffing & Geise, 2009). Insgesamt lässt sich der Begriff der Unternehmensführung in zwei Dimensionen fassen (Loffing & Geise, 2009, S. 104 f.):

#### 1. »Management als Institution«

- Diese Definition umfasst all diejenigen, die an der Unternehmensführung als Führungskräfte beteiligt sind.
- Während die untere Führungsebene, das sogenannte Lower Management (z. B. Gruppenleiter/Teamleiter) umfasst, stehen auf der mittleren Stufe, dem Middle Management, Stellen wie die von Abteilungs- oder Pflegedienstleitern. An der Spitze der Unternehmenshierarchie steht mit dem Top Management schließlich die Gruppe der Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder und Direktoren.
- Das Management vertritt die Interessen (des Unternehmers) als Eigentümer gegenüber der Belegschaft.
- Im allgemeinen Sprachgebrauch wird das Top Management häufig als Synonym für das Management an sich verwendet.

#### 2. »Management als Funktion«

- Als Funktion beinhaltet das Management alle Aufgaben, die die Führung eines Unternehmens mit sich bringt.
- Insbesondere muss das Management als Funktion die folgenden Hauptaufgaben erfüllen:
  - Treffen von Grundsatzentscheidungen
  - Festlegung von verbindlichen Unternehmenszielen
  - Erstellung von Plänen und Planungen
  - Erteilung von Anweisungen zur Planverwirklichung
  - Kontrolle der tatsächlichen Realisierung
  - Steuerung einer permanenten Kommunikation auf sämtlichen Stufen der innerbetrieblichen Hierarchie

**Tipp: Managementaufgaben würdigen**

Pflegedienstinhaber, Geschäftsführer und Pflegedienstleiter müssen sich heute und in Zukunft stärker als Manager/Unternehmensführer des ambulanten Pflegedienstes sehen und den damit verbundenen Aufgaben professionell nachgehen.

### 1.2.2 Der Management-Zyklus – ein einfaches Handlungsmodell

In der Managementlehre existiert eine Reihe von Konzepten, die den komplexen Vorgang der Unternehmensführung beschreiben (vgl. Macharzina, 1999; Steinmann & Schreyögg, 2002). In Übereinstimmung zahlreicher Ansätze wird die Unternehmensführung als eine Abfolge von Einzeltätigkeiten interpretiert, deren Hauptkomponenten Planung und Kontrolle sind. Das dritte Element ist die Durchführung, die im Anschluss an die Planung erfolgt und den Mitarbeitern in einem Unternehmen obliegt. Diese drei Phasen werden auch als sogenannter Management-Zyklus diskutiert, einem Modell, das sich für die verschiedenen Abschnitte nahezu jeder Tätigkeit, jedes Projektes oder Ablaufes, oder auch jeder Verbesserung verwenden lässt (vgl. Abb. 1).

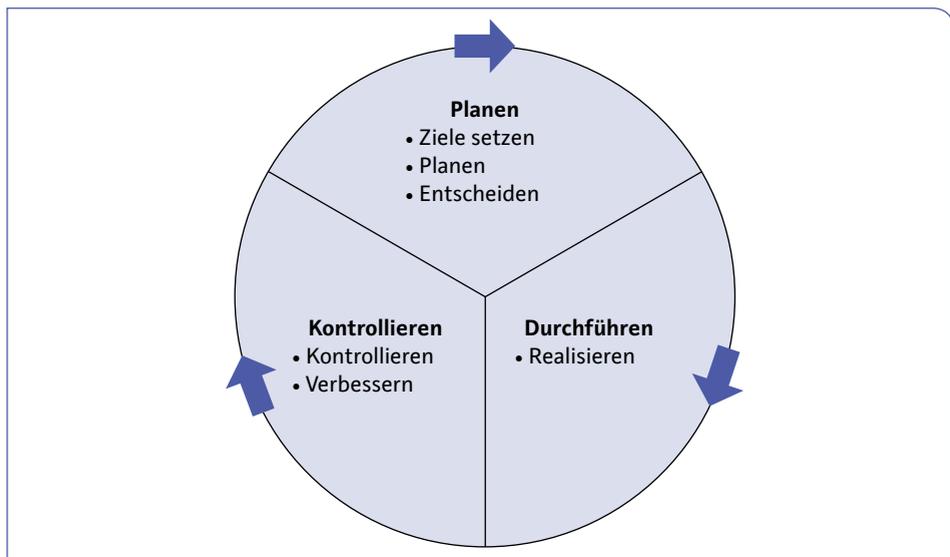


Abb. 1: Management-Zyklus (entnommen aus Loffing & Geise, 2009, S. 109).

Loffing und Geise beschreiben diese drei Phasen wie folgt, zusätzliche Beispiele machen die Anwendung des Management-Zyklus transparent (Loffing & Geise, 2009, S. 109):

## 1. Planungsphase

In der Planungsphase geht es zunächst um zwei entscheidende Fragen:

1. Welche Ziele sollen verwirklicht werden?
2. Wie sind diese Ziele am besten zu erreichen?

Im Anschluss an die Festlegung von Zielen erfolgt die konkrete Planung, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Oft werden mehrere Pläne entwickelt, bevor eine Entscheidung für einen Weg fällt.

### Beispiel: Erreichen einer besseren Pflegenote

Nach der schlechten Pflegenote bei der letzten MDK-Prüfung im ambulanten Pflegedienst »Hand und Herz« sollen nun die Bemühungen intensiviert werden, eine bessere Pflegenote zu erreichen. Der Unternehmensleitung ist klar, dass dazu die Mitarbeiter eingebunden werden müssen.

## 2. Durchführungsphase

Es folgt die Phase der Durchführung, in der der Plan umgesetzt wird. Diese Aufgabe kommt den Mitarbeitern zu. Für das Management spielen Fragen der Steuerung der Mitarbeiter in dieser Phase eine entscheidende Rolle.

### Beispiel: Erreichen einer besseren Pflegenote

Nach einer gemeinsamen Diskussion mit den Mitarbeitern soll nun eine Schulung der Mitarbeiter in Sachen Pflegedokumentation durchgeführt werden.

## 3. Kontrollphase

Im Rahmen der Kontrolle wird schließlich der Grad der Zielerreichung überprüft. Des Weiteren wird nach Optimierungspotenzialen recherchiert.

### Beispiel: Erreichen einer besseren Pflegenote

Die Qualitätsmanagementbeauftragte des Unternehmens wird nun insbesondere in den Pflegevisiten einen besonderen Blick auf die Pflegedokumentation werfen.

Während der Prozess der Planung über die Formulierung von strategischen Zielen und die Planung der Durchführung bis hin zur Kontrolle viele Jahre als durchgängig betrachtet wurde, berücksichtigen neuere Ansätze stärker die dynamischen Umfeldbedingungen. Regelmäßige Zyklen aus Planung, Kontrolle und einer daraus resultieren-

den Anpassung charakterisieren den Prozess der Unternehmensführung in der heutigen Praxis. In diesem Sinne wird der Kreis zu einer Spirale, nach Durchführung der notwendigen Änderungen beginnt direkt ein neuer Zyklus.

#### **Tipp: Kapazitäten schaffen**

Das Management im ambulanten Pflegedienst muss Kapazitäten für die Aufgaben »Planung und Kontrolle« schaffen und diese konsequent verfolgen. In erfolgreichen ambulanten Pflegediensten sind wiederkehrende Zyklen der Planung, Durchführung und Kontrolle im Management deutlich erkennbar. Diese Unternehmen werden zu sogenannten »lernenden Organisationen«, die sich fortlaufend weiterentwickeln.

### 1.2.3 Strategisches Management vs. operatives Management

Im Anschluss an eine allgemeine Darstellung der Begriffe »Management« und den Aufgaben des Managements stellt sich die Frage nach konkreten Handlungen. In diesem Zusammenhang sei für das Top Management sowie Middle Management auf die strategische (in einigen Quellen auch taktische) Unternehmensführung verwiesen. Der Vollständigkeit halber wird für das Lower Management auf die operative Unternehmensführung verwiesen (vgl. Loffing & Geise, 2009, S. 104).

#### **Strategische Unternehmensführung**

Ambulante Pflegedienste können sich nur dann am Markt behaupten, wenn sie über ein professionelles Management, eine qualifizierte Unternehmensführung, verfügen. Im Rahmen der strategischen Unternehmensführung ist es notwendig (vgl. Rahn, 2005):

- Marktnischen und Kundenpotenziale zu ermitteln und zu realisieren,
- neue Dienste, Angebote, Leistungen zu entwickeln und durch Marketing und Öffentlichkeitsarbeit bekannt zu machen,
- für ein stimmiges Preis-Leistungsverhältnis zu sorgen und
- Kostentransparenz zu schaffen.

Das strategische Management hat die längste Zeitperspektive. Sie reicht in der Planung über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren und darüber hinaus. Gerade für ambulante Pflegedienste ergibt sich die Notwendigkeit zu einer strategischen Unternehmensführung. Die Gründe hierfür sind in der zunehmenden Einbindung in das marktwirtschaftliche System und der Entstehung von Wettbewerb zu sehen. Auch zukünftige Entwicklungen im Gesundheitswesen erfordern eine kompetente strategische Unternehmensführung, wenn sich ambulante Pflegedienste auf dem Pflegemarkt behaupten wollen.

## Operative Unternehmensführung

Die operative Unternehmensführung entspricht der Alltagsarbeit. Sie hat das Ziel, die strategischen Vorgaben, die Ideen, möglichst gut und kurzfristig umzusetzen. Dreh- und Angelpunkt der operativen Unternehmensführung ist damit das Personal. Die Zeitperspektive des operativen Managements umfasst etwa ein Jahr.

### Tipp: Zukünfte für die strategische Ausrichtung antizipieren

Das Management im ambulanten Pflegedienst muss heute und in Zukunft die Marktpotenziale und Nischen erkennen, die für eine Sicherung des Unternehmens verantwortlich sind. Die Kenntnis möglicher Zukünfte ist dabei eine wesentliche Grundlage. Nur auf dieser Grundlage können die richtigen Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden.

## 1.3 Szenariomanagement – die Idee

Wie in Kapitel 1.2 deutlich wurde, geht es für die Unternehmensführung darum, einen langfristigen Plan zu entwerfen, aus dem hervorgeht, wie das Unternehmen erfolgreich die nächsten Jahre bewältigen soll und sich auch in fünf oder zehn Jahren auf dem Markt behaupten kann. Hier wird deutlich, dass eine strategische Vorausschau eine unabdingbare Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg darstellt.

### Tipp: Zukunft nicht dem Zufall überlassen

Nur wer für die Zukunft plant, hat eine reelle Chance, diese auch zu erreichen und den Erfolg des Unternehmens damit nicht dem Zufall zu überlassen.

### 1.3.1 Die Grundlagen der strategischen Vorausschau

Mithilfe des Instruments Szenariomanagement werden Szenarien entwickelt. Hierbei handelt es sich um prägnante Beschreibungen verschiedener, denkbarer »Zukünfte« (vgl. Fink, Schlake & Siebe, 2000; Fink, Schlake & Siebe, 2002). Insofern dürfen sie nicht als exakte Prognosen der einen zu erwartenden Zukunft missverstanden werden. Das Ziel einer Szenarioentwicklung ist es vielmehr, mit mehreren Bildern einen sogenannten »Raum der Möglichkeiten« aufzuzeigen und so eine zukunftsrobuste Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Szenarien bieten im Gegensatz zu Prognosen Spielräume, die strategisches Management sicherer machen. Szenarien sind systematisch entwickelte Zukunftsbilder, an denen sich Führungskräfte in unsicheren

Planungssituationen orientieren können. Szenariomanagement ist die Verknüpfung von

- zukunfts offenem Denken,
- vernetztem Denken und
- strategischem Denken und Handeln (vgl. Fink, Schlake & Siebe, 2000; Fink, Schlake & Siebe, 2002).

Diese Kriterien werden im Folgenden detaillierter erläutert. Fink, Schlake & Siebe führen hierzu aus (2002, S. 21):

#### »Zukunfts offenes Denken«

Zukunfts offenes Denken heißt, dass die Ungewissheit miteinbezogen werden muss. Veränderung ist heute die Regel, allzu starre Vorhersagen scheitern. Daher müssen sich Unternehmen und Organisationen im strategischen Planungsprozess von den Vorstellungen einer prognostizierbaren Zukunft verabschieden. Stattdessen sollten sie alternative Zukunftspfade voraus denken und diese »multiple Zukunft« in ihre Strategieplanung einbinden.

#### »Vernetztes Denken«

Vernetztes Denken heißt, dass die Komplexität gehandhabt werden muss. Viele Märkte und Branchen wachsen zusammen. Die Menge der relevanten Einflussfaktoren nimmt zu – ihr Zusammenwirken lässt sich kaum noch überblicken. Daher müssen Unternehmen und Organisationen die Wirkzusammenhänge und das Verhalten solcher Systeme verstehen lernen; erst dann lassen sich möglichst prägnante Strategien entwickeln.

#### »Strategisches Denken«

Strategisches Denken heißt, dass der Wettbewerb antizipiert werden muss. Langfristig erfolgreiche Unternehmen und Organisationen dürfen sich nicht allein auf den kurzfristigen Erfolg konzentrieren und sich schon gar nicht auf dem gegenwärtigen Erfolg ausruhen. Angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs gilt es vielmehr, die zukünftigen Möglichkeiten und Risiken frühzeitig zu identifizieren und flexibel in den Prozess der strategischen Ausrichtung einzubinden.

#### Problem & Lösung

Szenarien haben gegenüber einfachen Prognosen den Vorteil, dass sie weniger einschränken und an eine Entwicklung binden. Prognosen umfassen meist weniger relevante Einflussfaktoren, die das Folgen einer Prognose zu einem Glücksspiel machen, in dem die Existenz des Unternehmens aufs Spiel gesetzt wird.

### 1.3.2 Szenarioentwicklung in vier Schritten

Ambulante Pflegedienste benötigen also klare Szenarien, um Entscheidungen über die weitere strategische Ausrichtung zu treffen. Die Szenarioentwicklung verläuft in vier Schritten, die mit den folgenden Fragen kurz skizziert werden können (ScMi, 2004, S. 5):

Schritt 1: Welche Schlüsselfaktoren bestimmen das Szenariofeld?

Schritt 2: Wie könnten sich die Schlüsselfaktoren entwickeln?

Schritt 3: Wie lassen sich die einzelnen Projektionen miteinander verknüpfen?

Schritt 4: Welche Kräfte wirken innerhalb und zwischen den Szenarien?

#### »Schritt 1: Schlüsselfaktoren ermitteln«

Zunächst werden die für eine Branche relevanten Einflussfaktoren ermittelt, die maßgeblichen Einfluss auf ihre Zukunft haben. Aus diesen werden mithilfe einer Vernetzungsanalyse wiederum Schlüsselfaktoren gebildet, die treibende Kräfte der Zukunft sind.

##### Beispiel: Schlüsselfaktoren ermitteln

Für den ambulanten Pflegedienst »Hand und Herz« sind u. a. die Entwicklung der Pflegebedürftigkeit und die Finanzierung der Pflege zwei wesentliche Schlüsselfaktoren, die die Zukunft des Unternehmens beeinflussen. Zahlreiche weitere Schlüsselfaktoren müssen jedoch ebenfalls berücksichtigt werden.

#### »Schritt 2: Entwicklung von Zukunftsprojektionen«

Hier werden für jeden Schlüsselfaktor mögliche zukünftige Zustände ermittelt und beschrieben. Die Ungewissheit der Schlüsselfaktoren wird dabei durch kritische Dimensionen beschrieben. So entstehen multidimensionale Zukunftsprojektionen.

##### Beispiel: Entwicklung von Zukunftsprojektionen

Der ambulante Pflegedienst »Hand und Herz« projiziert nun alle identifizierten Schlüsselfaktoren in die Zukunft. Hier zeigt sich, dass z. B. mit einer weiteren Zunahme der Pflegebedürftigkeit zu rechnen ist. Schwierigkeiten wird in Zukunft jedoch die Frage der Finanzierung mit sich bringen.

#### »Schritt 3: Verknüpfung der Zukunftsprojektionen zu Szenarien«

Hier erfolgt eine Konsistenzbewertung geleitet von der Frage, ob es vorstellbar ist, dass zwei Zukunftsprojektionen zusammen in einem schlüssigen Szenario vorkommen.

Unter Verwendung einer Clusteranalyse werden anschließend zwei bis sechs sinnvolle Szenarien ermittelt, die den »Raum der Möglichkeiten« bestmöglich abbilden.

#### **Beispiel: Verknüpfung der Zukunftsprojektionen zu Szenarien**

Dies ist für den ambulanten Pflegedienst »Hand und Herz« der schwierigste Schritt, denn einige Verbindungen sind sehr komplex. Exemplarisch sei an dieser Stelle die Verbindung der Schlüsselfaktoren »Entwicklung der Pflegebedürftigkeit« und »Finanzierung der Pflege« sowie »Interesse an ambulanter Pflege« zu erwähnen.

#### **»Schritt 4: Analyse der Szenarien und ihres Zusammenwirkens«**

Abschließend werden charakteristische Elemente der einzelnen Szenarien identifiziert. Mit einem sogenannten Zukunftsraum-Mapping werden die Szenarien und denkbaren Entwicklungspfade visualisiert.

#### **Beispiel: Analyse der Szenarien und ihres Zusammenwirkens**

Zusammen mit einem externen Berater leitet der ambulante Pflegedienst »Hand und Herz« schließlich die für ihn relevanten Schlussfolgerungen ab. Hier wird z. B. deutlich, dass damit zu rechnen ist, dass auch in Zukunft ein großer Teil der Pflegebedürftigen am liebsten in der eigenen häuslichen Umgebung verweilen will.

Auf diese Weise werden im Szenariomanagement denkbare Zukünfte aufgezeigt, die für das strategische Management und die hier zu treffenden Entscheidungen eine deutlich größere Sicherheit im Vergleich zu einfachen Prognosen darstellen. Jedes Unternehmen kann dieses Instrument für sich nutzen. Nähere Informationen finden sich bei Fink, Schlake und Siebe (2000, 2002).

## **1.4 Das Gesundheitswesen in Deutschland – vier Szenarien**

Wer wüsste nicht gern schon heute, wohin sich das Gesundheitswesen in Deutschland entwickelt! Mit einer klar umschriebenen Zukunft ließen sich bereits heute die richtigen Weichen stellen. Unternehmen könnten langfristig planen und mitunter sogar ihren Erfolg antizipieren. Der Wettbewerb würde bleiben, aber die Anzahl an Insolvenzen würde sicherlich sinken. Leider besitzen wir jedoch nicht die Fähigkeit der Vorausschau, oder vielleicht doch?

### Tipp: Studien lesen

Die hier dargestellten Szenarien können nur eine Hilfestellung bei der Suche nach den für das Unternehmen richtigen Zielen darstellen (vgl. ScMI, 2004). Eine globale Sichtweise hilft, die eigenen Entscheidungen noch einmal kritisch zu überdenken. Doch auch eine von einem der nachfolgenden Trends abweichende Idee in einer bestimmten Region kann unter Berücksichtigung der dortigen Faktoren erfolgreich umgesetzt werden.

## 1.4.1 Szenariomanagement für das Gesundheitswesen

Das Unternehmen »Scenario Management International Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung und Strategische Unternehmensführung (ScMI)« aus Paderborn hat 2004 eine Studie mit dem Titel »Zukunft des Gesundheitswesens in Deutschland – Szenarien und Perspektiven« publiziert (vgl. ScMI, 2004). Die auf der Grundlage der in Kapitel 1.3 skizzierten Technik des Unternehmens gewonnenen Erkenntnisse können ambulanten Pflegediensten ebenfalls bei der Vorbereitung des Unternehmens auf die Zukunft helfen. Sollte man sich nicht in der Lage sehen, selbstständig für das eigene Unternehmen Szenarien zu entwickeln, ist es empfehlenswert, zumindest auf Studien und Erkenntnisse zurückzugreifen, die die eigenen strategischen Entscheidungen untermauern.

Im Folgenden werden die Ergebnisse, die auf der Grundlage eines komplexen Systembildes aus den insgesamt 98 Einflussfaktoren ermittelt wurden, kurz beschrieben (vgl. Abb. 2).

ScMI ermittelte mit Hilfe der Szenario-Management-Technik schließlich vier realistische Szenarien (vgl. ScMI, 2004).

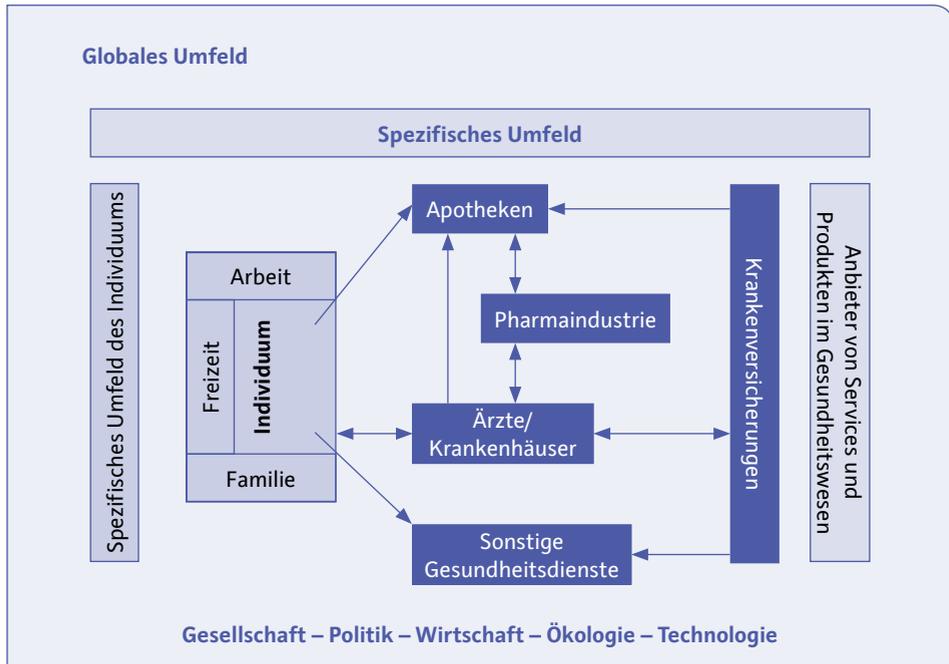


Abb. 2: Signifikante Einflussbereiche auf das Gesundheitswesen (in Anlehnung an ScMI, 2004, S. 3).

### Szenario 1: Wirtschaftstreiber Gesundheitswesen

»In Deutschland hat ein Großteil der Bevölkerung die Bedeutung der eigenen Gesundheit erkannt. Entsprechend sind die Menschen bereit, viel Geld in ihr Wohlbefinden zu investieren, wobei sie sich gerne von Ärzten ihres Vertrauens beraten lassen. Der Gesundheitssektor wird durch diese gesteigerte Nachfrage nachhaltig gestärkt und ist ein bedeutendes Standbein der Gesamtwirtschaft« (ScMI, 2004, S. 8).

An diesen Aspekten können ambulante Pflegedienste das Szenario 1 erkennen (ScMI, 2004, S. 10):

- »Ausgeprägtes Gesundheitsbewusstsein
- Hohe Investitionsbereitschaft in den Körper und in die Gesundheit
- Enge soziale Beziehung zwischen Arzt und Patient
- Komplexe Rolle der Ärzte
- Bundesweites, formelles Ärztenetzwerk
- Vollständige Deregulierung des Gesundheitswesens
- Großer, sehr rentabler Wirtschaftszweig ›Gesundheit‹

### Szenario 2: Gesundheit ist Nebensache

»Die Bevölkerung hat kaum Gesundheitsbewusstsein und investiert auch wenig in den eigenen Körper oder die Gesundheit. Das Sozialsystem in Deutschland funktioniert gut, aber die starke Regulierung im Gesundheitswesen schränkt den Wettbewerb deut-

lich ein. Die Ärzte gehen kaum Kooperationen ein und pflegen lediglich eine zweckmäßige Beziehung zu den Patienten. Die Pharmabranche hat mit vielen Risiken zu kämpfen. Als Ergebnis dessen ist das Gesundheitswesen ein kleiner, sehr unrentabler Wirtschaftszweig« (ScMI, 2004, S. 10).

An diesen Aspekten können ambulante Pflegedienste das Szenario 2 erkennen (ScMI, 2004, S. 10):

- »Wenig Gesundheitsbewusstsein
- Sozialstaat
- Starke Regulierung
- Rolle der Ärzte beschränkt sich auf die Behandlung von Krankheiten
- Kleiner, unrentabler Wirtschaftszweig«

### **Szenario 3: Zwei-Klassen-Gesundheitswesen**

»Gesundheit spielt in der Bevölkerung eine wichtige Rolle, jedoch ist die Investitionsbereitschaft auf Grund der wirtschaftlichen Entwicklung eingeschränkt. Während der wohlhabende Teil leicht für gesundheitsrelevante Neuerungen zu gewinnen ist, muss die breite Bevölkerung sparen. In der Ärzteschaft haben sich große, umfangreiche Netzwerke gebildet, in die auch weitere Gesundheitsdienste integriert werden. Die mangelnde Effizienz des Gesundheitswesens führt zu hohem Arbeitsvolumen und steigenden Kosten« (ScMI, 2004, S. 12).

An diesen Aspekten können ambulante Pflegedienste das Szenario 3 erkennen (ScMI, 2004, S. 13):

- »Qualitativ schlechte Entwicklung der Wirtschaft
- Stark ausgeprägtes Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung
- Zwei-Klassen-Medizin durch Polarisierung des Wohlstandes
- Nur oberflächliche Beziehung zwischen Patienten und Ärzten
- Große Ärztenetzwerke«

### **Szenario 4: Gesundheit goes Lifestyle**

»Die Bevölkerung achtet nur bedingt auf Gesundheitsaspekte. Sie kann es sich jedoch leisten, umfangreiche Investitionen in ihren Körper zu tätigen, sodass sich ein Schönheitskult entwickelt. In der Ärzteschaft entwickeln sich keine nennenswerten Kooperationen. Ihre primäre Aufgabe ist die Behandlung von Krankheiten, und die Beziehung zum Patienten ist in der Regel gut. Besonders dynamisch entwickelt sich die Pharmabranche. Das Ergebnis der beschriebenen Entwicklung ist ein Wirtschaftszweig mit geringem Arbeitsvolumen, aber hohem Anteil am BIP (Anm. des Verfassers: Bruttoinlandsprodukt)« (ScMI, 2004, S. 13).

An diesen Aspekten können ambulante Pflegedienste das Szenario 4 erkennen (ScMI, 2004, S. 15):

- »Qualitativ und quantitativ starke Entwicklung der Wirtschaft
- Wenig ausgeprägtes Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung
- Fokussierung der Bevölkerung auf ihr äußeres Erscheinungsbild

- Eigenständigkeit der einzelnen Ärzte
- Dynamische Entwicklung der Pharmabranche
- Schlanker, rentabler Wirtschaftszweig ›Gesundheitswesen«

Diese Szenarien lassen sich in einem sogenannten Zukunftsraum-Mapping darstellen (vgl. Abb. 3).

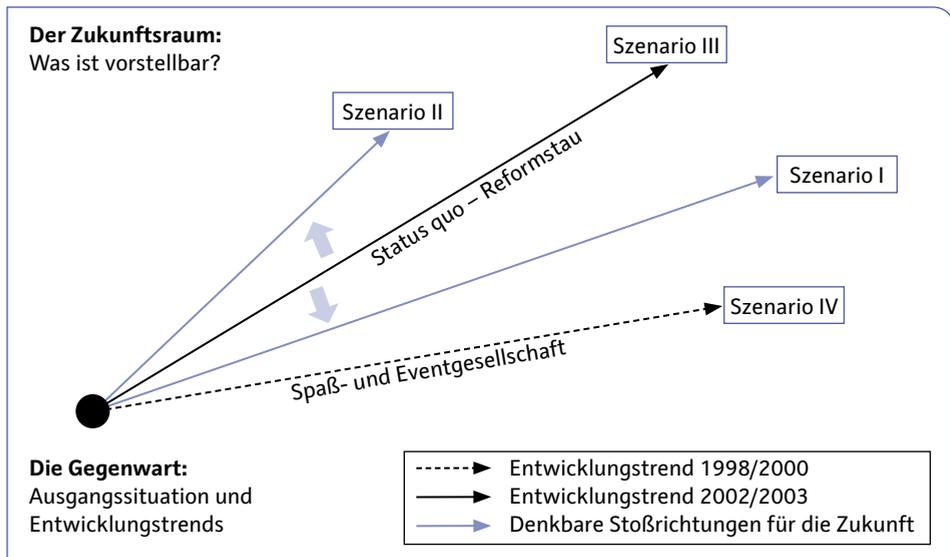


Abb. 3: Zukunftsraum-Mapping (in Anlehnung an ScMI, 2004, S. 14).

### Tipp: Zukunft antizipieren

Auf der Grundlage eines Zukunftsraum-Mappings ist erkennbar, wo eine Branche heute steht und wohin sie sich entwickeln wird. Eine wichtige Erkenntnis für die Entscheidungen im strategischen Management.

## 1.4.2 Anwendung der Erkenntnisse des Szenariomanagements

Auf der Grundlage des Zukunftsraum-Mappings muss ein ambulanter Pflegedienst nun die richtigen unternehmerischen Weichen für die Zukunft stellen. Eine fortlaufende Prüfung des Zukunftsraum-Mappings und etwaige Anpassung der Unternehmensstrategie im Zeitverlauf ist hier zwingend notwendig.

### Beispiel: Klausurtagung

Zusammen mit einem externen Berater gestaltet der ambulante Pflegedienst »Hand und Herz« jedes Jahr im November einen Strategieworkshop für das Top und Middle Management im Unternehmen. Die zentralen Fragen dieses Workshops:

#### Tag 1: Stand der Dinge

- Welche Ziele aus dem vergangenen Jahr wurden erreicht?
- Welche Ziele aus dem vergangenen Jahr wurden nicht erreicht?
- Was waren die Misserfolgskriterien?
- Müssen die Ziele noch erreicht werden?
- Welche Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren haben sich in der Region verändert (Begutachtung des Zukunftsraum-Mappings)?
- Welche Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren haben sich bundesweit verändert (Begutachtung des Zukunftsraum-Mappings)?
- Ist die bisherige Zielausrichtung noch relevant?

#### Tag 2: Zukunftsvisionen und Maßnahmenplan

- Welche Modifizierungen müssen im bisherigen Maßnahmenplan vorgenommen werden (Streichungen, Ergänzungen)?
- Welche Zeitabstände müssen neu definiert werden?
- Wie muss der Maßnahmenplan gestaltet werden?

Am Ende eines solchen Strategiewerkshops steht der Einrichtung ein konkreter Plan zur Erreichung der zukünftig wichtigen strategischen Ziele zur Verfügung. Sämtliche Einflussfaktoren (vgl. Abb. 2) und denkbaren Zukünfte (vgl. Abb. 3) werden hierbei berücksichtigt. Diese werden im Vorfeld erarbeitet und fließen im Workshop bei der Diskussion mit ein.

## 1.5 Ausblick auf die Schwerpunkte in diesem Buch

Unter strategischem Management in einem ambulanten Pflegedienst verstehen wir heute eine vor allem langfristige und die Zukunft vorhersehende Führung des Unternehmens. Die hier aufgezeigte Betrachtung bzw. Ermittlung von allgemeinen Szenarien kann dabei hilfreich sein. Diese liefern jedoch nur einen globalen Überblick über denkbare Zukünfte. Entscheidend ist, dass im Unternehmen selbst die richtigen Weichen im Management gestellt werden. In den nachfolgenden Kapiteln wird aufgezeigt, welche Aspekte im Hinblick auf wesentliche Instrumente der Unternehmensführung zu beachten sind.

### 1.5.1 Unternehmensführung und Controlling

Für die betriebswirtschaftliche Führung eines Unternehmens reicht es nicht mehr aus, lediglich auf die betriebswirtschaftlichen Auswertungen des Steuerberaters zu warten, diese kurz durchzusehen und schließlich abzuheften. Wer seinen ambulanten Pflegedienst erfolgreich in die Zukunft führen will, muss einen fortlaufenden Blick auf die aktuelle und vor allem zukünftige betriebswirtschaftliche Leistungsfähigkeit seines Unternehmens werfen. Neben der Steuerung des Pflegeprozesses muss dabei heute u. a. auch eine Rendite-, Finanz- und Liquiditäts-Steuerung berücksichtigt werden. Mit Hilfe eines Management-Informationssystems können auf den Daten der Buchhaltung aufbauend konkrete betriebswirtschaftliche Szenarien entwickelt werden, die wiederum in die weitere strategische Planung für das Unternehmen einfließen.

Kapitel 2 bietet Ihnen vielfältige konkrete Beispiele für eine zukunftsweisende betriebswirtschaftliche Unternehmensführung.

### 1.5.2 Marketing

»Tue Gutes und rede darüber« lautet eine Grundregel des Marketings. Dies ist für ambulante Pflegedienste im Rahmen des aktuellen Wettbewerbs auf einem hart umkämpften Markt ebenfalls entscheidend. Benötigt werden heute kreative Ideen, um sich von den Mitbewerbern positiv abzuheben. Des Weiteren brauchen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit eine Kontinuität. Nur so steigen der Bekanntheitsgrad und das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen.

Kapitel 3 zeigt Ihnen konkrete Beispiele für ein modernes Marketing im ambulanten Pflegedienst.

### 1.5.3 Personalmanagement

Der erfolgreiche Betrieb eines ambulanten Pflegedienstes ist nur mit den geeigneten Mitarbeitern möglich, ein weiteres Wachstum setzt die Akquisition weiterer geeigneter Mitarbeiter voraus. Damit dies gelingt, müssen die richtigen Weichen gestellt werden. Hierbei müssen als Grundvoraussetzung die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter und Bewerber identifiziert und vor allem auch befriedigt werden.

Kapitel 4 stellt vielfältige konkrete Beispiele zur Bindung bestehender und zum Finden von neuen Mitarbeitern vor.

### 1.5.4 Qualitätsmanagement

Im Zuge der Transparenzvereinbarung und der damit einhergehenden Benotung von ambulanten Pflegediensten durch den MDK bekommt das Thema Qualitätsmanagement eine besondere Bedeutung. Es reicht heute nicht mehr aus, ein Qualitätsmanagementsystem zu haben. Dieses muss stattdessen möglichst schlank, effektiv und effizient sein. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung ist notwendig. Eine gute Benotung durch den MDK ist schließlich eine Grundvoraussetzung für eine weitere erfolgreiche Führung des Unternehmens.

Kapitel 5 offeriert vielfältige konkrete Beispiele für ein zukunftsweisendes Qualitätsmanagement mit dem Schwerpunkt der Prozess- und Strukturqualität als wichtige Einflussfaktoren für die Ergebnisqualität.

## 1.6 Fazit

Mit diesem ersten Kapitel habe ich Ihnen einen kurzen Einblick in das notwendige strategische Management geliefert. Heute und in Zukunft werden jene ambulanten Pflegedienste erfolgreich sein, die Instrumente wie das Szenariomanagement und die daraus gewonnenen Erkenntnisse anwenden. Der Fokus muss schließlich auf die Bereiche Unternehmensführung und Controlling (vgl. Kap. 2), Marketing und Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Kap. 3), Personalmanagement (vgl. Kap. 4) und Qualitätsmanagement (vgl. Kap. 5) gerichtet werden. Die heutigen Veränderungen machen eine stetige Anpassung des eigenen Unternehmens notwendig. Lernende Organisationen werden den Wettbewerb für sich entscheiden.

#### **Tipp: Langfristige Planung**

Die Unternehmensleitung ambulanter Pflegedienste muss dafür sorgen, auch in Zukunft erfolgreich tätig sein zu können. Dazu plant sie langfristig, berücksichtigt wettbewerbsentscheidende Themen und lässt sämtliche relevante Einflussfaktoren in die Entscheidung für Aktivitäten in einzelnen Geschäftsfeldern mit einfließen.

## UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND CONTROLLING IN AMBULANTEN PFLEGEDIENSTEN

Dr. Ivo Krizek

Ambulante Pflegedienste sind spezialisierte Dienstleistungsunternehmen mit einigen Besonderheiten. Unternehmen in freien Märkten entwickeln ihre Preise auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten, während ambulante Pflegedienste die Preise überwiegend aus den Bestimmungen des Sozial-Gesetzbuches (SGB) ableiten. Das hat den großen Vorteil, dass die Strukturierung der Umsätze einfacher und der Schwerpunkt oftmals auf die Kostenbetrachtung und die Qualität der Pflege gelegt wird. Dies wird zusätzlich durch die Pflegegesetzgebung und die von den Krankenkassen durchgeführten MDK-Prüfungen verstärkt.

Der wirtschaftliche und finanzielle Erfolg erfordert jedoch, ähnlich wie bei Unternehmen anderer Branchen, profunde Kenntnisse der wirtschaftlichen und strategischen Ausrichtung. Dabei kommt dem Controlling eine entscheidende Bedeutung zu, weil das Controlling die zentralen wirtschaftlichen und finanziellen Fragen zu stellen und zu beantworten hat. Diese Fragestellungen umfassen sowohl strategische Aspekte (»Wo liegen Erfolgspotenziale?«) als auch operative Gesichtspunkte (»Wie sollen wir die Erfolgspotenziale erschließen?«). In diesem Kapitel werden die Möglichkeiten der wirtschaftlichen Steuerung hinsichtlich der Aufgaben der Unternehmensführung dargestellt. Dabei geht es nicht um eine theoretische Abhandlung. Vielmehr werden in der Praxis erprobte Verfahren so dargestellt, dass der konzeptionell-theoretische Hintergrund mit der praktischen Anwendung zusammengeführt wird.

Vier konkrete und anonymisierte Fallbeispiele bilden den Ausgangspunkt. Auf der Grundlage dieser Diskussion beleuchten wir die daraus resultierenden Aufgaben der wirtschaftlichen Steuerung und der Anforderungen an das Controlling. Danach wenden wir uns den zwei zentralen Bereichen der Unternehmensführung und des Controllings auf der Basis der Pflegeprozesse und des Rechnungswesens zu. Als Instrumente für das Controlling gehen wir auf die Bedeutung eines Management-Informationssystems und des BZ-Kennzahlensystems ein. Hier werden die etwas theoretisch klingenden Ausführungen zum Rechnungswesen und zu Kennziffern »zum Leben erweckt«. Im BUSINESSKonkret-Verfahren werden alle Ausführungen vereinigt. In diesem Verfahren wird gezeigt, wie eine gezielte Unterstützung aus Controlling-Sicht für ambulante Pflegedienste möglich wird und welche Aussagekraft durch die Anwendung der entwickelten Konzepte für Unternehmensführungen realisierbar wird.