

Juliane Pochowski

„Leistung muß kosten“- Sozialmarketing als Schlüsselqualifikation

Zu Beginn heißt es „Leistung muß kosten“, die Zwischenstation ist „Leistung kostet“, und die Vision, die mit Hilfe eines erfolgreichen Sozialmarketings erreicht werden kann, heißt „wir, die Gesellschaft, der Einzelne zahlen für Leistung in der Altenpflege.“

Haben Sie jemals mit dem Betreiber einer Autowaschanlage über die 8-16 DM für die verschiedenen Waschprogramme diskutiert? Haben Sie noch nie davon gehört, daß die Preise, die z.B. der ambulante Dienst für das Waschen oder Duschen verrechnet, als zumindest sehr hoch empfunden werden? Das Autowaschen ist eine maschinelle, objektgerichtete Dienstleistung, die keine 5 Minuten dauert. Während es sich in der Pflege um eine persönliche und personengerichtete Dienstleistung über einen variablen Zeitraum handelt.

Das zum Vorwort.

Ich werde keinen Vortrag über Marketingtheorien halten, es gibt, auch in Zusammenhang mit der Altenpflege, ausreichend Literatur dazu.

Mein Anliegen ist es, zunächst einmal zu zeigen, daß Methoden und Kenntnisse aus der Ökonomie im sozialen Bereich angewendet werden können und müssen, um die Zielsetzungen der sozialen Dienstleistungen langfristig auf einem hohen Qualitätsniveau zu erfüllen. Es ist oft die unterschiedliche Sprache, die uns glauben läßt, es gäbe nur wenige Berührungspunkte und Gemeinsamkeiten, dafür aber große Unterschiede zwischen sozialen Organisationen und gewinnorientierten Unternehmen.

Im Anschluß werde ich mit stichwortartigen Beispielen, auch aus eigener Erfahrung, veranschaulichen, warum Sozialmarketing eine Schlüsselqualifikation ist, die das Tor „für Leistung zahlen wir“, öffnet, ohne die ethischen und gesellschaftlichen Werte der sozialen Arbeit zu gefährden.

Zum Schluß werde ich von meiner Idee, wie durch eine Veranstaltung einige Marketingziele in Reichweite gelangen können, berichten.

Kommen wir zum ersten Teil:

Die konsequente Anwendung von zeitgemäßen Marktmethoden im sozialen Bereich ist eine Denkhaltung, eine Brille, durch die die Problemaspekte der Altenpflegeeinrichtungen und somit die mögliche Auswahl an Marketing-Aufgaben betrachtet werden sollte.

Allerdings muß Sozialmarketing grundsätzlich unter der Prämisse stehen, daß es den Menschen als soziales Wesen unterstützt. Verantwortung ist gefragt, um jegliche Machtausübung zu unterbinden.

Da in sozialen Organisationen nicht die gleiche Sprache gesprochen wird, wie in gewinnorientierten Organisationen und umgekehrt, gibt es Verständigungsprobleme und Mißverständnisse.

Zunächst einige Definitionen, um dies zu verdeutlichen: Das ökonomische Prinzip ist nicht gleichzusetzen mit Gewinnmaximierung und Shareholder value, also inhaltlichen Zielen, sondern es geht um die Knappheit der Ressourcen, d.h. darum, festgelegte, formale Ziele mit einem Minimum an Aufwand zu erreichen, oder mit anderen Worten, die Qualität der Pflege zu steigern und zu sichern, bei niedrigem Personalstand und knappen finanziellen Mitteln. Übrigens, ehrenamtliche oder freiwillige Arbeit sind ökonomische Transaktionen.

Soziale Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen können durchaus auch Gewinn erzielen, sie unterliegen nur sehr restriktiven Regeln und Gesetzen, wenn es um die Verteilung eines möglichen Gewinns geht.

Marketing ist die marktgerechte und marktgerichtete Unternehmenspolitik, die auch für Non-Profit-Organisationen Gültigkeit hat und sich auf alle Bereiche und Leistungen auswirkt. Die Bedürfnisse der Abnehmer, d.h. der Kunden, der Heimbewohner, müssen zum zentralen Angelpunkt der gesamten Unternehmens- und Organisationspolitik gemacht werden. Marketing ist kein Teilbereich, sondern die integrative oder auch Schlüsselfunktion im Sinne einer Unternehmensphilosophie (CI). Allerdings muß Glaubhaftigkeit unbedingt vorausgesetzt werden, deshalb hat es auch keinen Sinn, etwas zu kopieren, denn das bringt keinen Erfolg.

In der Personalberatung habe ich mehrfach die Erfahrung gemacht, daß nicht nur die hard facts, d.h. Position und Gehalt, sondern vor allem auch die soft factors, wie Image und social ratings eines Unternehmens eine Rolle spielen, ob man sich für die „Traumfirma“ interessiert. Dies geht bis zu einem Einkommensverzicht. Der neue Mitarbeiter ist bereit, für die

Leistung der Firma, daß sie einen so hohen Stellenwert erreicht hat, indirekt zu zahlen.

Im Unterschied zu gewinnorientierten Unternehmen ist es im sozialen Bereich schwierig, den Erfolg, den sog. „Output“ in meßbarer Form auszudrücken. Daraus ergibt sich auch das Problem der Effizienzsteigerung, die in der Altenpflege durchaus eine Minderung der Leistungsqualität bedeuten kann, darum muß die Betonung auf Leistung liegen und Leistung kostet. Es ist wichtig, daß die sozialen Ziele von der Gesellschaft getragen werden. Dies ist um so eher möglich, je größer die Transparenz der Werte ist und die Grundsteine dafür können nur in den Altenpflegeschulen gelegt werden.

Die Ausbildung muß gewährleisten, daß Ökonomie kein weißer Fleck bleibt, denn Wissen bedeutet auch Dialog- und Durchsetzungsfähigkeit. Untersuchungen in Österreich z.B. haben ergeben, daß in den Sozialberufen durchschnittlich 30% der Arbeiten betriebswirtschaftliche Inhalte haben, wie z.B. Ablauf- und Personalplanung, Erfassung der Leistungen, Bestellungen, Büroarbeit, etc., um nur einige zu nennen. Hier in der BRD wird es nicht anders sein.

Es ist in den Bildungseinrichtungen beider Bereiche daher dringend erforderlich, entsprechende Grundkenntnisse zu vermitteln, um eine partnerschaftliche, gleichwertige Kommunikation, einen Dialog zu ermöglichen, denn die Gesellschaft und die öffentlichen Hand entscheiden maßgeblich über die Finanzierung der sozialen Dienstleistungen.

Soziale Dienstleistungen sind in der Regel gekennzeichnet durch eine asymmetrische Information, auch Marktversagen genannt. Es gibt keine Regelung über den Preis, die Leistungsanbieter, ambulante und stationäre Einrichtungen der Altenpflege, sind besser über die Produktqualität der Pflege und ihre Auswirkungen informiert, als die zu Pflegenden oder diejenigen, die zukünftig der Pflege bedürfen. Der Preis als Indikator der individuell empfundenen Wertschätzung und damit ein Steuerungsmechanismus für die Gestaltung des Angebotes war bisher weitgehend ausgeschaltet, was sich aber in Zukunft, zumindest in Teilbereichen, ändern wird. Nämlich dann, wenn ich als Pflegebedürftiger frei wähle.

Auch hier ist ein Gegensteuern nur durch Transparenz und Aufklärung möglich. Die Corporate Identity muß für die Öffentlichkeit nachvollziehbar sein. Es gibt Heime mit Wartelisten und daneben Heime in der gleichen Stadt, in ähnlicher Lage, aber mit freien Kapazitäten.

Oder anders ausgedrückt, die Arbeit in den Heimen ist angebotsorientiert. Ziel muß es aber sein, z.B. über eine

situative Arbeitsorganisation (die Bewohner können zeitlich individuell frühstücken und schlafen gehen) die Position der Nachfrage zu stärken. Marketing bedeutet hier, herauszufinden, was die Pflegebedürftigen wirklich wünschen und nicht, was sie wünschen sollen.

Ohne finanzielle Beschränkungen wären die Grenzen in der Altenpflege mit dem heutigen Wissenstand und den medizinischen und technischen Möglichkeiten sehr weit gesteckt. Demgegenüber wissen wir, daß der Finanzierbarkeit durch die öffentliche Hand bedauerlicherweise Grenzen gesetzt sind. Nur die Festlegung der Grenzen, die auch von der Gesellschaft tatsächlich getragen werden, setzen eine Dialog voraus, bei dem die Institutionen der Altenpflege gemeinsam als Marketingmanager auftreten und überzeugen, also Sozialmarketing betreiben, was zu dem Ergebnis führen sollte „Leistung wird gezahlt.“

Die Wertschätzung der Ausbildung impliziert die Wertschätzung der Arbeit. Und die Wertschätzung der Arbeit wiederum führt zur Anerkennung und Wertschätzung der Kunden, der Pflegebedürftigen, was sich dann auf den gesamten Bereich der Altenpflege überträgt und meßbar wird in der Bereitschaft, die Leistung zu bezahlen.

Nun zu den Beispielen und Erfahrungen:

Erlauben Sie mir einen kleinen Exkurs:

Stellen sie sich eine Altenpflegerin und eine Stewardess vor. Beide haben das Problem eines verzerrten Bildes in der Öffentlichkeit. Erstere muß fachlich vielleicht qualifiziert sein, aber weder gut aussehen, noch sieht man sie mit einem ständigen Lächeln vor sich. Die zweite lächelt, sieht gut aus, naja und dann kann sie vielleicht noch Fremdsprachen. Beides sind Zerrbilder, denn ohne Freundlichkeit, Lächeln, auf den Menschen zugehen, ist Altenpflege nicht möglich. Die Hauptaufgabe der Stewardess ist es, für die Sicherheit, besonders auch im Notfall Sorge zu tragen, alles andere ist angenehmes Beiwerk. Trotzdem genießt die Stewardess in der Regel eine höhere gesellschaftliche Anerkennung, als eine Altenpflegerin. Das Ziel der Altenpflege muß sein, sich langfristig gesellschaftliche Unterstützungspotentiale zu sichern, der Start liegt in den Altenpflegesschulen und das Transportmittel ist Marketing.

Übrigens, die Lufthansa AG schult in ihren Trainingszentren auch Krankenschwestern u.a. im Auftreten und Kundenfreundlichkeit.

Erste Schritte zu einem erfolgreichen Marketing sind:

- * Problemdefinition, * interne und externe Marktforschung,
- * Zieldefinition * Information und Aufklärung,

* Benchmarking, sich mit anderen vergleichen, aber auch intern, z.B. die einzelnen Stationen oder Schulklassen untereinander

Die Umsetzung ist jedoch nur möglich, wenn sie von der formellen Führung lückenlos mitgetragen wird.

In Stichworten möchte ich nun einige Beispiele und Vorschläge aus der meiner Erfahrung mit Altenpflegeschulen und -heimen nennen:

1. Die Aktion der Altenpflegeschüler in Hessen zur finanziellen Absicherung ihrer Ausbildung durch die Arbeitsämter, war zwar punktuell, aber erfolgreich.

2. Die Imagekampagne der Frankfurter Altenpflege gegen den Nachwuchsmangel in den Schulen war sehr erfolgreich

3. Erfolgversprechend war auch die daraus entstandene Informations- und Pressestelle für die Frankfurter Heime, nur kam es leider bisher nicht zu dem logischen Schritt einer Vereinsgründung „ Frankfurter Forum für Altenpflege“. Ein solcher paritätischer Verein wäre in der Lage, die notwendigen Mittel für die gemeinsamen Aktivitäten zu beschaffen, bzw. auch zusätzliche Finanzquellen für einzelne Mitglieder wie z.B. Einkaufsgemeinschaften der Heime oder auch Schulen (Beschaffungsmarketing).

4. Vermarktung der Erkenntnisse und Erfahrungen die z.B. in der Personalplanung, der Pflegedokumentation gemacht werden, es lassen sich sicher einige Entwicklungen und Erfahrungen finden, die für Wirtschaftsunternehmen von Interesse sind und somit vermarktet werden können.

5. Nutzung von Einrichtungen in den Heimen durch andere Institutionen und dadurch z.B. Kontakt zur Gemeinde, zum Stadtteil, Möglichkeiten der Kostensenkung, Philosophie der offenen Türen.

6. Netzwerk Heime, -Schulen, -ambulante Dienste, für Informationsveranstaltungen, Gesundheitstage etc.

7. Sorgentelefon für pflegende Angehörige

8. Social-Fund-Raising und Sponsoring

9. Beiräte aus der Wirtschaft für Schulen und Heime

Ich bin sicher, daß Sie diese Liste problemlos fortsetzen können, nur wichtig ist hierbei, daß Ideen auch in die Tat umgesetzt werden. Dies ist manchmal nur alleine und manchmal nur in einer konzertierten Aktion sinnvoll.

Das Netzwerk aller Altenhilfeeinrichtungen als soziale und gesellschaftliche Absicherung für Pflegebedürftige und Pflegepersonal. Übrigens, in der Wirtschaft gibt es zahlreiche Kooperationen zwischen Konkurrenten, ein Beispiel dafür ist die gemeinsame Van-Produktion von VW und Ford.

Analog zu den Ausführungen von Prof. Friedhelm Hengsbach, SJ in seinem Buch „Abschied von der Konkurrenzgesellschaft, München 1995, wo das Concerto grosso als Sinnbild für die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz steht, wäre das Ziel ein Orchester der Wohlfahrtsverbände und Altenpflegeeinrichtungen mit Wettstreit und Zusammenspiel im Dienste der Pflegebedürftigen und der Pflegenden, auch im Hinblick auf eine individuelle und doch einheitliche, öffentlich hochgeschätzte Ausbildung. Auch das wäre Sozialmarketing.

Nun zum dritten Teil, wobei ich analog zu den bisherigen Ausführungen folgende Zielvorgaben habe:

- * Stärkung der Corporate identity
- * Schwellen- und Berührungängste im Bezug auf die Altenpflege überwinden helfen, um Anerkennung für die Beteiligten zu erlangen
- * Selbstwertgefühl der Beschäftigten heben
- * Gesellschaftliche Aufmerksamkeit wecken
- * Social-Fund-Raising
- * Leistung kostet und wir zahlen gern

Meine Idee, die ich in die Tat umsetzen will und für die ich um Unterstützung (auch das ist Marketing) bitte:

Die Institutionalisierung der Variete-Veranstaltungsreihe: „Grenzenbalance im Altenpflegeheim“ (mit wechselndem Veranstaltungsort)

Zuschauer sind Menschen, die in ihrer Beweglichkeit eingeschränkt sind, auf der Bühne jene, die die Grenzen des Körpers überschreiten und scheinbar Gesetzmäßigkeiten außer Kraft setzen.

Nachmittags eine Vorstellung für diejenigen Bewohner und Pflegenden, die am Abend nicht dabei sein können und abends eine Vorstellung mit Bewirtung, für die die geladenen Gäste ein sehr hohes Eintrittsgeld zahlen. Ort ist der Festsaal des jeweiligen Heimes.

Das Niveau der Darbietungen muß sehr hoch sein, d.h. es ist für die Künstler, die auftreten erstrebenswert, dabei zu sein. Natürlich braucht die Veranstaltung einen oder mehrere sehr prominente Befürworter und Schirmherren um den Besuchern die Sicherheit zu geben, daß sie sich auf einer „erstrebenswerten“

Veranstaltung befinden. Wenn die Veranstaltung außerdem noch vom Fernsehen aufgezeichnet und gesendet wird, umso besser. Wichtig ist, daß Interessen verknüpft werden, d.h. für die Bewohner und das Personal eine gute Veranstaltung, kombiniert mit dem Kontakt nach außen und für die Besucher ein spannungsreicher und attraktiver Abend, bei dem zusätzlich dem sozialen Gewissen Genüge getan wird und vielleicht kommt es darüberhinaus sogar zu der Erkenntnis, daß auch ein Altenpflegeheim in seiner Gesamtheit in unser Leben gehört.

Wichtig ist die Balance, alle Beteiligten geben und nehmen.

Als Parabel für das Leben wäre es schön, wenn durch diese Veranstaltung dazu beigetragen werden könnte, daß nicht nur die Bergbesteigung und die Bezwingung des Gipfels im Rampenlicht stehen und Anerkennung genießen, sondern auch der unspektakuläre Abstieg, denn der Berg ist erst bezwungen, wenn wir wieder unten angekommen sind.

Danke

Hamburg, 15.4.1997, Jahrestagung des AAA