

Berthold Becher, Martin Hölscher (Hrsg.)

Wohnen und die Pflege von Senioren

Neue Versorgungsarrangements, neue Geschäftsmodelle





Berthold Becher, Martin Hölscher (Hrsg.)

Wohnen und die Pflege von Senioren

Neue Versorgungsarrangements, neue Geschäftsmodelle



Hrsg.: Berthold Becher, Martin Hölscher

Wohnen und die Pflege von Senioren

**Neue Versorgungsarrangements, neue
Geschäftsmodelle**

2. überarbeitete und erweiterte Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Sämtliche Angaben und Darstellungen in diesem Buch entsprechen dem aktuellen Stand des Wissens und sind bestmöglich aufbereitet.

Der Verlag und die Autoren können jedoch trotzdem keine Haftung für Schäden übernehmen, die im Zusammenhang mit Inhalten dieses Buches entstehen.

© VINCENTZ NETWORK, Hannover 2015

Besuchen Sie uns im Internet: www.careinvest-online.net

Das Werk einschließlich seiner Einzelbeiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne Weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um geschützte, eingetragene Warenzeichen.

Foto Titelseite: fotolia, theseamuss (Montage)

ISBN 978-3-86630-425-3

eBook-Herstellung und Auslieferung:
readbox publishing, Dortmund
www.readbox.net

Hrsg.: Berthold Becher, Martin Hölscher

Wohnen und die Pflege von Senioren

**Neue Versorgungsarrangements, neue
Geschäftsmodelle**

2. überarbeitete und erweiterte Auflage

VINCENTZ NETWORK

Inhalt

Einführung der Herausgeber

Prolog

Prof. Dr. Dr. h.c. Andreas Kruse

1. Der Markt für das Wohnen und die Pflege von Senioren: Entwicklung, gesetzliche Rahmenbedingungen, Gestaltungserfordernisse

Berthold Becher/Martin Hölscher

Der Markt für das Wohnen und die Pflege von Senioren im Umbruch.

Das Entstehen einer neuen Angebotsarchitektur

Markus Sobottke

Steuerung der Versorgungsstrukturen für Senioren und pflegebedürftige Menschen durch den Bund und die Bundesländer

Tobias Hackmann

Potenziale von altersgerechtem Wohnraum in Deutschland.
Aktuelle Entwicklungen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels

Jan Grabow

Stationäre Pflegeeinrichtungen: Wirtschaftliche Lage und Perspektiven

Rolf Gennrich

Von der Invention zur Innovation. Wie eine Geschäftsidee zu einem Geschäftsmodell wird

2. Von der Angebots- zur Nachfrageorientierung: Der Paradigmenwechsel wird Wirklichkeit

Hans-Werner Hüwel

„Nicht von den Angeboten her denken!“ – Passende Hilfen gemeinsam entwickeln und durchlässige Versorgungsstrukturen schaffen

Tobias Kleinebrahm

Leitgedanke der Entwicklung des Wohnviertels „Klostergarten Kevelaer“: Orientierung am Bedarf der Menschen vor Ort

3. Neue Konzepte für stationäre Pflegeeinrichtungen und deren Vernetzung mit der Gesundheitsversorgung

Kaspar Pfister

Die konsequente Umsetzung des stationären Hausgemeinschaftsmodells als integratives Konzept

Peter Dürrmann

Das Seniorenzentrum Holle: Ein Leben so normal wie möglich

Bernd Nommensen/Rolf Gennrich

Das Gemeindepflegehaus. Kleine Einrichtungen wirtschaftlich planen und realisieren

Christiane Wähler

Geriatric und Pflege. Die Vernetzung der Versorgungsangebote ist dringend geboten

4. Stationäre Pflegeeinrichtungen erweitern ihre Angebotspalette

Jürgen Hecht

Neue Wege in der Wohlfahrtspflege: Betreutes Wohnen und Kauf eines ambulanten Pflegedienstes als Optionen zur Zukunftsausrichtung eines Rotkreuz-Verbandes

Frank Stübling/Ulrike Pech

Wie aus einem Feierabend- und Pflegeheim ein Haus der 5. Generation wurde

Marion Zimmermann/Sibylle Dölling/Carmen Sommerkorn

Zusammen leben – Einander helfen – Sich gemeinsam wohlfühlen.
Der Weg zu einem integrierten Versorgungsangebot

5. Öffnung der Einrichtungen und Sozialraumintegration

Stefan Arend

Vernetzte Vielfalt im kommunalen Nahbereich.
Das Wohnstift als Kompetenzzentrum

Franz J. Stoffer

Von einer konventionellen Altenhilfeeinrichtung zum Wohnhaus für ältere Menschen und Kompetenzzentrum für die Bürger des Stadtteils. Das „CBT-Wohnhaus Upladin“

Bodo de Vries/Ulrike Overkamp

Quartiernahe Versorgung schließt Lücken im Versorgungssystem der Alten- und Behindertenhilfe

Gerhard Schiele

Ein Quartierprojekt als Antwort auf den demografischen Wandel

Reinhard Schuh

Ein Altenheim und ein Dorf wachsen zusammen

6. Vom ambulanten Pflegedienst zum Pflege-Dienstleistungsunternehmen mit immobiliengebundenem Angebot

Marcel Müller-Rechenbach/Mathias Bellmann

Ein ambulanter Pflegedienst wird zum
Dienstleistungsunternehmen mit differenziertem
Leistungsportfolio

Wieland Böhme

Weiterentwicklung des Leistungsangebotes: Von ambulant zu
teilstationär zu stationär

Shaodong Fan

Das Versorgungsspektrum muss genauso individuell sein wie die
Menschen, die versorgt werden

Cornelia Heidrich

„Der Alltag ist unsere beste Therapie.“ – Ambulant betreute
Wohngemeinschaften sind mehr als eine Alternative zu
traditionellen Pflegeeinrichtungen

Sybille Schreiner

„Am Bedarf entlang“ – Der schrittweise Ausbau eines ambulanten
Pflegedienstes zum Komplexanbieter

Wolfgang Meyer/Anne Huffziger

Einsatz technischer Assistenzsysteme in ambulanten
Wohngemeinschaften.

Ein Mehrwert für Bewohner, Mitarbeiter und Unternehmen

7. Wohnen als Bezugspunkt der Leistungsstruktur für Senioren

Gisbert Schwarzhoff

„Wohnen für ein Leben lang.“ – Antworten eines Wohnungsunternehmens auf neue Herausforderungen einer alternden Gesellschaft

Thorsten Mertens

Soziales Kapital als Unternehmensziel

Raimund Dankowski

Senioren-Servicehäuser. Ein Zukunftsmodell für die Wohnungswirtschaft

Clarissa Conde-Escobar

Die Flensburger Servicehäuser sind Wohnhäuser. Selbstbestimmt und unabhängig leben in den eigenen vier Wänden

Hans Keller/Antje Bitter

Wohnen für Senioren in einer Einfamilienhaussiedlung. Ein Experiment

8. Entwicklung einer altersgerechten Infrastruktur im kommunalen Raum

Petra Engel

Wege guten Wohnens und Pflegens im Alter vor Ort und die neue Rolle der Kommunen

Dagmar Vogt-Janssen

Von einer versäulten Versorgungsstruktur zu einem bedürfnisgerechten Sozialraum. Die kommunale Daseinsvorsorge vor neuen Aufgaben

Jörg Schneider

Durch kreative Leistungsfinanzierung das Entstehen ambulant
betreuter Wohngemeinschaften fördern

Autorenverzeichnis

Herausgeber

Einführung der Herausgeber

Der Markt für das Wohnen, die Unterstützung und die Pflege von Senioren befindet sich in einem tief greifenden Umbruch. Den im Markt aktiven Anbietern ist inzwischen klar geworden, dass tradierte Geschäftsmodelle nicht ohne Weiteres fortgeschrieben werden können. Die Nachfrage und die Versorgungskonzepte verändern sich, der Staat und die Gebietskörperschaften nehmen verstärkt Einfluss auf die Gestaltung der Leistungsarchitektur, und neue Herausforderungen werden an die nachhaltige wirtschaftliche Sicherung der Unternehmen gestellt.

Diese Einsicht in die Entwicklung im Pflegemarkt, die hervorging aus unseren beruflichen Erfahrungen und vielen Gesprächen mit Anbietern, motivierte uns 2011, die erste Auflage dieses Sammelbandes herauszugeben. Nun legen wir die zweite, völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage vor. In diesem Vorhaben wurden wir bestärkt, weil die Veränderungen, die sich damals andeuteten, nun weitergehend Fahrt aufgenommen haben und Anbieter bei ihrer Suche nach dem für sie geeigneten Entwicklungspfad Interesse haben an Orientierung und an vorliegenden Erfahrungen mit neuen Leistungsformen und Geschäftsmodellen. Da der Verlag aufgrund seiner fachlichen Fokussierung selbst auch Einblick in den Pflegemarkt hat, war er alsbald für eine Neuauflage des Titels zu gewinnen.

Der Sammelband ist konzeptionell neu gestaltet, thematisch angereichert und aktualisiert worden. Neu hinzugekommen ist ein Abschnitt mit einigen grundlegenden Beiträgen, die sich befassen mit dem Einfluss der neuen gesetzlichen und nachgesetzlichen Regelungen auf die Entwicklung der Versorgungsstruktur, mit der

wirtschaftlichen Lage von Pflegeeinrichtungen, mit dem Potenzial an Seniorenwohnen und seiner Förderung; praktisch hilfreich für die Leser, verantwortliche Akteure der Seniorenwirtschaft, halten wir auch einen Beitrag zu den hemmenden und fördernden Faktoren bei der Entwicklung und Umsetzung von Projekten. Alle wieder aufgenommenen Fallbeispiele wurden von Grund auf überarbeitet unter Einbeziehung zwischenzeitlicher Weiterentwicklungen und neuer Erfahrungen; die neu hinzugefügten Fallbeispiele fügen dem Informationstableau neue Facetten hinzu.

Im Markt für das Wohnen, die Unterstützung und die Pflege von Senioren kommt zukünftig zwei Akteuren eine größere Bedeutung zu als bisher: der Wohnungswirtschaft und den Kommunen. Daher haben wir zusätzliche Fallbeispiele aus der Wohnungswirtschaft aufgenommen sowie auch drei aus Kommunen. Diese Akteure nehmen verstärkt eine aktivere Rolle bei der Entwicklung der Versorgungsstruktur für Senioren ein.

Wir haben entschieden, Fachleute als Autoren zu gewinnen, die selbst neue Projekte entwickeln, verantworten bzw. umsetzen; auch die Autoren der Grundsatzbeiträge sind marktnah aktiv. Wir wollten nicht, dass „über“ etwas geschrieben wurde, sondern authentisch „von“ etwas. Die schriftliche Darstellung des eigenen Tuns war eine große Herausforderung für die „Macher“ – letztlich aber auch für die Herausgeber. Bei den meisten Autoren gehört das Schreiben nicht zum Alltagsgeschäft. Dafür, dass so viele Kollegen doch diese Arbeit auf sich genommen haben, gebührt ihnen ein ausdrückliches: „Dankeschön!“

Die in dem Sammelband aufgenommenen Ansätze zur Neugestaltung von Leistungsportfolios und Geschäftsmodellen werden von uns nicht unkritisch gesehen. Wir identifizieren uns nicht

bzw. nicht immer zur Gänze mit allen. Unsere Absicht ist nicht, rezepthaft „Lösungen“ zu präsentieren, die zu imitieren sind. Vielmehr sollen Fallbeispiele geboten werden, an denen man sich bei der Suche nach dem eigenen Weg „reiben“ und dabei die eigene Position schärfen kann. Uns sind weitere Projekte bekannt, die in der Fachöffentlichkeit zur Diskussion hätten gestellt werden können. Es ist kein Ausdruck von geringer Wertschätzung, wenn Sie sich mit Ihrem Projekt nicht in diesem Sammelband wiederfinden.

Einen hohen Nutzen für die Autoren wie auch für die Herausgeber hat das durch die gemeinsame Arbeit an diesem Band entstandene und mittlerweile noch enger geknüpft Netzwerk bekommen. Im Nachgang auch zu dieser Publikation sind wir interessiert am Austausch mit jenen, die die unternehmerische Herausforderung annehmen und sich aktiv mit den Fragestellungen und Aufgaben, die der Wandel der Angebotsarchitektur in der Seniorenwirtschaft mit sich bringt, auseinandersetzen; aber selbstverständlich auch mit jenen, die an anderer Stelle, sei es in Ministerien, Behörden, Verbänden, Kranken-/Pflegeversicherungen etc., damit befasst sind, gute und unterstützende Rahmenbedingungen für diese neue Angebotsarchitektur zu formulieren.

Nicht nur wegen der umfangreichen inhaltlichen Anreicherung wird die neue Auflage dieses Sammelbandes wohl eine noch größere Verbreitung finden als die vorausgegangene. Wir konnten den Verlag überzeugen, dass der potenziellen Leserschaft der Zugang zu diesen Fachinformationen erleichtert wird, wenn neben dem E-Book auch eine Printausgabe zur Verfügung steht.

Hoher Freude wären wir, wenn die Publikation neben der Pflegebranche nun auch die Wohnungswirtschaft und die Kommunen erreichen würde, damit auch diese Akteure zu den notwendigen Veränderungsprozessen weiter ermuntert werden und sie sich noch

stärker in die Fachdiskussion und in den Austausch mit den übrigen Akteuren im Pflegemarkt einbringen.

Bleibt zu wünschen, dass dieses Buch den Akteuren im Markt durch die Grundlageninformationen und die Praxisbeispiele hilft, eine zukunftsfähige Ausrichtung im Markt für das Wohnen, die Unterstützung und die Pflege von Senioren zu finden. Nur diejenigen Unternehmen werden zukunftsfähig sein, die vorausschauend Veränderungen erkennen und von sich aus gestaltend tätig werden.

Den Lesern wünschen wir eine anregende und motivierende Lektüre.

Berthold Becher

Martin Hölscher

Prolog

Prof. Dr. Dr. h.c. Andreas Kruse, Heidelberg

Der vorliegende Band thematisiert ausführlich Innovationen mit Blick auf Wohnangebote für alte und sehr alte Menschen. Die hier beschriebenen und diskutierten Innovationen sind dabei dreifacher Natur:

(I) es werden neue Angebote im ambulanten wie auch im stationären Pflegebereich vorgestellt,

(II) es werden neue Steuerungs- und Finanzierungsmodelle erörtert, wobei besonderes Gewicht auf Koproduktionen und die in diesen zum Ausdruck kommende geteilte Verantwortung gelegt wird (siehe zum Beispiel die Kooperation zwischen Wohnungsbaugesellschaften, Dienstleistern im Bereich der Pflege und Kommunen),

(III) es werden neue Formen der Einbeziehung künftiger Nutzerinnen und Nutzer in die Wohnungs- und Wohnumfeld- und Quartiergestaltung vorgestellt, wobei diese als Beitrag zur (politischen) Partizipation verstanden wird.

Neben konzeptionellen Beiträgen finden sich in diesem Band praktische Beispiele, die vor Augen führen, mit welchen rechtlichen, organisatorischen und psychologischen Anforderungen die Umsetzung neuer (ambulanter und stationärer) Wohnungs-, Wohnumfeld- und Quartierkonzepte verbunden ist. Hier sind auch genossenschaftliche Modelle zu nennen, die wachsendes Interesse in der Öffentlichkeit finden, weil sie Möglichkeiten vermehrter Mitgestaltung durch alte und sehr alte Menschen eröffnen und dabei

die Entwicklung von sozialen Netzwerken fördern, die im Sinne von Sorgestrukturen verstanden werden können: die Gegenseitigkeit von empfangener und gegebener Unterstützung wird hier besonders akzentuiert.

Die Integration der konzeptionellen und der praktischen Perspektive wird dabei auch mit Blick auf mögliche Planungs- und Steuerungskompetenzen der Kommunen vorgenommen: Dies ist insofern bedeutsam, als Kommunen noch zu selten innovative Wohn-, Wohnumfeld- und Quartierkonzepte als eine Möglichkeit zur Gestaltung des demografischen Wandels, als Beitrag zur Förderung von Autonomie und Partizipation, als Strategie zur Linderung von sozialer Ungleichheit (nämlich durch gezielte Wohnraumförderung für jene Menschen, die über vergleichsweise geringe finanzielle Ressourcen verfügen) und als Wettbewerbsvorteil – im Sinne der Attrahierung auch von kaufkräftigen Bürgerinnen und Bürgern – verstehen.

Die Entwicklung neuer Wohn- und Quartierformen ist mit Blick auf die soziale, kulturelle und politische Partizipation wie auch mit Blick auf die Umsetzung sozial-partizipativer Pflegemodelle von großer Bedeutung. Angesichts der Tatsache, dass eine wachsende Anzahl von Menschen ein sehr hohes Lebensalter erreicht, in dem die körperliche und kognitive Verletzlichkeit des Individuums erkennbar zunimmt, gewinnen eine barrierefreie Wohnung und ein barrierefreies, mobilitätsförderliches Wohnumfeld (einschließlich entsprechender Verkehrsgestaltung) sowie eine Quartiergestaltung, die öffentliche Räume zur natürlichen Begegnung der verschiedenen Generationen schafft (zu denken ist hier zum Beispiel an Bürgerzentren), eine immer größere Bedeutung. Denn die erhöhte körperliche und kognitive Verletzlichkeit muss gesellschaftlich und kulturell ausgeglichen (kompensiert) werden, was bedeutet, dass Gesellschaft und Kultur

vermehrt Verantwortung für Autonomie und Teilhabe im hohen und sehr hohen Alter übernehmen. Mit dem genossenschaftlichen Gedanken, der in dem vorliegenden Band an verschiedenen Stellen akzentuiert wird, wird ein Teil dieser gesellschaftlichen und kulturellen Verantwortung in die Hände der älteren Menschen selbst gelegt, sofern sich diese – was mit dem genossenschaftlichen Gedanken ausgedrückt werden soll – auch als sorgendes soziales Netzwerk verstehen, innerhalb dessen eine wechselseitige Übernahme von Verantwortung praktiziert wird. Aber auch in der engen Kooperation zwischen Kommunen einerseits sowie Wohnungsbaugesellschaften, Sozial- und Pflegediensten andererseits können Wege definiert und beschrrieben werden, die gezielt auf die Kompensation von Verletzlichkeit und damit auf die Erhaltung von Autonomie und Teilhabe ausgerichtet sind.

Doch wäre es keinesfalls ausreichend, Wohn-, Wohnumfeld- und Quartiergestaltung nur aus einer Verletzlichkeits- und Kompensationsperspektive zu betrachten. Genauso wichtig ist eine Potenzialperspektive, die nach den emotionalen, motivationalen, kognitiven, alltagspraktischen und sozial-kommunikativen Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten im hohen und sehr hohen Alter fragt und aufzeigt, inwieweit die Verwirklichung von gegebenen Ressourcen und bestehenden Entwicklungsmöglichkeiten durch eine autonomie- und partizipationsfreundliche Wohn-, Wohnumfeld- und Quartiergestaltung gefördert wird. Nimmt man das Generativitätsmotiv im hohen und sehr hohen Alter ernst – welches besagt, dass in diesen Lebensabschnitten das Bedürfnis zunimmt, nachfolgenden (vor allem jungen) Generationen etwas weiterzugeben, diese in ihrer Entwicklung zu befruchten und dadurch in diesen fortzuleben (symbolische Immortalität), dann erweist sich eine Quartiergestaltung als sinnvoll und notwendig, in der eine starke

Generationenmischung besteht und auch infrastrukturell Möglichkeiten des Austausches zwischen den Generationen geschaffen werden. In diesem Zusammenhang sei auf Ergebnisse der vom Institut für Gerontologie der Universität Heidelberg durchgeführten Generali Hochaltrigkeitsstudie hingewiesen, die darauf deuten, wie wichtig die Sorge für und die Sorge um andere Menschen (vor allem junge Menschen) im Erleben hochbetagter Menschen ist: diese wollen sich auch als gestaltenden Teil des öffentlichen Raums verstehen, in dem sie Mitverantwortung übernehmen (und nicht nur Unterstützung durch andere Menschen erfahren). Der Eindruck, aus dem öffentlichen Raum ausgeschlossen zu sein, wird von hochbetagten Menschen in der Hinsicht interpretiert, dass sie nun aus der Welt gefallen sind – wobei „Welt“ ein Synonym für den öffentlichen Raum bildet. Die räumlichen und infrastrukturellen Bedingungen für die Verwirklichung dieses Sorgemotivs zu schaffen, bildet ebenfalls eine wichtige Planungsaufgabe, deren Lösung nur in der Koproduktion von Kommunen, Wohnbaugesellschaften, Dienstleistern und älteren Menschen selbst erfolgen kann.

Schließlich ist in mehreren Beiträgen des vorliegenden Bandes das Augenmerk auf die Lebensqualität demenzkranker Menschen wie auch auf Pflegekonzepte zur Erhaltung und Förderung von Autonomie und Teilhabe bei Demenz gerichtet. Gerade auf dem Gebiet der (rehabilitativen) Pflege demenzkranker Menschen entwickeln sich nicht nur neue Pflegekonzepte, sondern auch innovative Wohnungs-, Wohnumfeld- und Quartierkonzepte. Zu nennen sind hier spezielle Wohngruppen für demenzkranke Menschen, in denen neben Pflegefachkräften und Sozialarbeitern auch Familienangehörige und bürgerschaftlich engagierte Frauen und Männer tätig sind. Zu nennen ist weiterhin die verstärkte Integration von Wohnungen, in denen

demenzkranken Menschen leben, oder von Wohngruppen im Quartier – dies mit dem Ziel der Stärkung von Integration und Partizipation. Zu nennen ist schließlich die Schaffung spezieller stationärer Einrichtungen für demenzkranke Menschen, in denen ein breites Spektrum alltagspraktischer und sozialkommunikativer Aktivierungsangebote unterbreitet wird.

Der vorliegende Band vereinigt theoretisch-konzeptionelle und anwendungsorientierte Beiträge mit dem Ziel, Planungs- und Steuerungsprozesse sowie Produkte zu beschreiben und zu analysieren, die sich übereinstimmend durch ihren hohen Innovationsgrad wie auch durch eine starke Orientierung an der Lebenswelt heutiger und zukünftiger Generationen alter und sehr alter Menschen auszeichnen. Wohnung, Wohnumfeld und Quartier – einschließlich eines breiten Spektrums an Dienstleistungen – werden vor allem im Sinne von Ermöglichungsräumen und Gelegenheitsstrukturen verstanden: Inwieweit wird ein selbstständiges, selbstverantwortliches und mitverantwortliches Leben im hohen und sehr hohen Alter durch die spezielle Gestaltung der sozialräumlichen Umwelt gefördert, inwieweit werden mit der Quartiergestaltung Gelegenheitsstrukturen zur sozialen Kommunikation und Teilhabe geschaffen? Mit der Akzentuierung von Planungs- und Steuerungsprozessen vermittelt der Band wertvolle Einblicke in Koproduktionsprozesse, die deutlich machen, wie wichtig das Prinzip intersektoraler Kommunikation für eine gelingende Wohnungs-, Wohnumfeld- und Quartiergestaltung ist. Dabei wird dem Prinzip der Mitgestaltung durch die Nutzerinnen und Nutzer immer wieder besondere Beachtung geschenkt.

Ein innovativer und stimulierender Band, der sich durch vorausschauende Beiträge auszeichnet und vor Augen führt, was die

Aussage „Den demografischen Wandel gestalten“ aus der Perspektive der Wohnungs-, Wohnraum- und Quartiergestaltung bedeutet.

Heidelberg, im März 2015

1 Der Markt für das Wohnen und die Pflege von Senioren: Entwicklung, gesetzliche Rahmenbedingungen, Gestaltungserfordernisse

Berthold Becher/Martin Hölscher Der Markt für das Wohnen und die Pflege von Senioren im Umbruch - Das Entstehen einer neuen Angebotsarchitektur

Oft ist zu hören: „Der Pflegemarkt ist ein Wachstumsmarkt“. Diese Feststellung ist richtig. Aber nichtsdestoweniger sind die wirtschaftlichen Aktivitäten in diesem Markt keine Selbstläufer. Manche Investoren, Projektentwickler und Berater sprechen immer noch von „relativ risikolosen Investments“ in diesem Markt – sei es aufgrund ihrer Marktferne oder ihres kurzen Ergebnishorizonts. Der Markt ist im Umbruch.

Mehr und mehr wird offensichtlich, dass die überkommene Leistungsarchitektur zur Unterstützung, des Wohnens und der Pflege von Senioren obsolet wird. Die Leistungsangebote, die Immobilienstrukturen, die Geschäftsmodelle und die Investitionsstrategien der Anbieter können nicht linear fortgeschrieben werden. Sie stehen unter Veränderungsdruck. Eine Weiterentwicklung ist nicht nur wegen der veränderten Bedürfnisse der Senioren und des quantitativ weiter steigenden Bedarfs gefordert, sondern auch zur Sicherung der wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit der Anbieter und Investoren angesichts des Ertragsdrucks.

Anbieter und Investoren, Staat, Gebietskörperschaften, Sozialversicherungs- und Sozialleistungsträger müssen sich gleichermaßen mit den Einflussfaktoren auf die Entwicklung der neuen Wohn-, Unterstützungs- und Pflegestrukturen für Senioren auseinandersetzen. Eine zu oberflächliche und zu eng fokussierte Orientierung auf die Immobilie, auf einzelne leistungsrechtliche Finanzierungsstränge oder das tradierte Leistungsangebot ist wenig bedarfsgerecht und wirtschaftlich nicht nachhaltig.

Die Leistungen, die Geschäftsmodelle und die Versorgungsarrangements müssen verstärkt Bezug nehmen auf die differenzierten Interessen, Bedarfe und finanziellen

Möglichkeiten, die sich aus der Vielfalt der Lebenslagen der Senioren ergeben und sich im Verlauf der länger gewordenen Altersphase verändern. Zudem entsteht durch die politische und rechtliche Steuerung, durch den Wettbewerb, durch die schwieriger werdende Ertragslage sowie durch den Personalmangel ein zunehmender Druck hin zur Entwicklung von Leistungsstrukturen, die in höherem Maße bedarfsgerecht, wirkungsorientiert und effizient sind und zu dem auch informelle Unterstützungsressourcen einbeziehen¹.

1. „Stationäre Pflegeeinrichtung“: Quo vadis?

Welches „Pflegeheim“ brauchen wir in der Zukunft? Diese Frage setzt zu vordergründig bei einer bestimmten Immobilienstruktur an: dem „Heim“.² Die Weiterentwicklung der pflegerischen Versorgung ist allein mit einer fortschreitenden Abfolge von „Generationen“ von Pflegeheimen nicht zu erfassen.³

Der wirtschaftliche Erfolg, den Anbieter stationärer Pflegeeinrichtungen und Investoren bislang erzielt haben, ist mit einer linearen Fortschreibung der Leistungs- und Immobilienstrukturen zukünftig nicht mehr zu erreichen. Diese führt nicht zu marktgerechten Angeboten und hat Fehlinvestments zur Folge. Anbieter und Investoren stehen vor der Aufgabe, die grundlegenden Entwicklungstendenzen der Versorgungsstruktur zu erfassen, sich in sie einzupassen und die neu sich bietenden Chancen zu nutzen.

Die Wirtschaftslage der Pflegeeinrichtungen wird durch die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen beeinflusst; aber nichtsdestoweniger muss jedes Unternehmen selbst zur nachhaltigen wirtschaftlichen Sicherung sich einpassen in die allgemeine Entwicklung der Versorgungsstruktur und die örtlichen Marktgegebenheiten und hierzu sich die notwendige Investitionskraft erarbeiten.

Bisher war die Versorgungsstruktur für Senioren so konfiguriert, dass mit zunehmendem Pflegebedarf die Pflegekarriere für einen gewichtigen Teil der Pflegebedürftigen in einem „Heim“ münden musste. Die hier zugrunde liegende Vorstellung verstellt den Blick darauf, dass Umfang und Art der Nachfrage nach Heimplätzen in erheblichem Maße abhängig sind vom Vorhandensein von Angeboten wie z. B. Beratung, informeller Unterstützung, Essens- und Wäschelieferservice, Tages- und Nachtpflege, Kurzzeitpflege, Verhinderungspflege und ambulant betreute Wohngemeinschaften.⁴ Die Verfügbarkeit bzw. die Leistungsgrenzen dieser Angebote bestimmen den „Heimplatzbedarf“.

Das Ausweiten der Angebote an seniorengerechtem Wohnen, informellen Hilfen, haushaltsnahen Dienstleistungen und pflegerischen Leistungen hat Auswirkungen

auf die Nachfrage nach Pflegeplätzen in vorhandenen Heimen. Das Potenzial dieser Angebote mit ihrer präventiven und den Übergang in höhere Versorgungsformen vermeidenden bzw. hinauszögernden Wirkung ist bei Weitem noch nicht ausgeschöpft.⁵

Daher ist auch dem verstärkten Gestalten von Bund, Ländern und Kommunen Beachtung zu schenken, der Heimunterbringung durch das Ausweiten der ambulanten und teilstationären Versorgung sowie der informellen Hilfen entgegen zu wirken.⁶ Dies geschieht u.a. durch das Erhöhen der Vergütungen ambulanter und teilstationärer Leistungen, das Verbessern der Kombinationsmöglichkeiten, durch entsprechende investive Förderung, durch die Förderung seniorenrechten Wohnens⁷ und ambulant betreuter Wohngemeinschaften⁸ sowie durch das Intensivieren von Beratung, Versorgungssteuerung und Quartiermanagement⁹.

Verabschieden muss man sich von der Vorstellung, Pflege im stationären Rechtsrahmen müsse immer in der Immobilienstruktur eines Pflegeheimes erbracht werden. Der (steigende) Bedarf an intensiver Pflege mit der Versorgungssicherheit wie im stationären Rechtsrahmen hat inzwischen nicht mehr zwangsläufig die Nachfrage nach einer traditionellen Pflegeimmobilie zur Folge. Er kann in einem anderen Setting als dem traditionellen Heim bedient werden wie z. B. ambulant in einer Wohnung¹⁰ oder auch in kleinen Pflegeeinheiten¹¹.

Ansatzpunkt für die Entwicklung der zukünftigen Versorgungsstruktur ist nicht die „Pflegeeinrichtung“, sondern die „Wohnung“. Diese muss aber neben der altersgerechten Ausgestaltung Möglichkeiten bieten zur sozialen Einbindung, zum Einkaufen, zur Inanspruchnahme mobiler Dienste sowie ambulanter und teilstationärer Pflegeleistungen und medizinischer Versorgung.

Wenn auch Pflegeimmobilien traditioneller Machart noch immer im Fokus vieler Investoren, Projektentwickler und Anbieter stehen, so wird doch zunehmend erkannt, dass sie nicht mehr **der** Kern der Versorgungs- und der Immobilienstruktur der alternden Gesellschaft sind, sondern daneben eine bunte Vielfalt anderer Versorgungsformen und Immobiliensettings entsteht.

Je mehr Senioren wohnungsbasiert unterstützt und gepflegt werden können, umso mehr ergibt sich für die bestehenden Pflegeeinrichtungen ein Druck auf die Auslastung, da die Zugänge weniger werden und die Verweildauer kürzer wird. Dieser Trend ist schon seit Jahren zu beobachten. Er wird sich weiter verstärken in Folge der Steuerung durch Politik und Gesetzgebung aber auch durch die Neuorientierung der Anbieter.¹²

Die Nachfrage nach Heimpflege wird zudem dadurch gedämpft, dass die Lebensvorstellungen der Senioren sich ändern und der zu zahlende Eigenanteil der Bewohner in stationären Einrichtungen weiter steigt.

Wenn man von dem größeren Stellenwert des Wohnens, der Förderung sozialer Einbindung und der höheren Verfügbarkeit ambulanter Unterstützungs- und Pflegeleistungen ausgeht, so ist nicht nur zu fragen, wie viele Pflegebedürftige letztlich noch in eine stationäre Pflegeeinrichtung gehen, sondern auch: Welche Klientel kommt in eine stationäre Pflegeeinrichtung? Welcher Art von Pflegeleistungen bedürfen die (zukünftigen) Bewohner?

Entsprechend müssen die Einrichtungen der Pflege nach dem stationären Regelsystem ihre Leistungen, ihren Betrieb und ihre Baustruktur an die spezifischen Bedarfslagen der ihnen verbleibenden Klientel anpassen.

Zu beobachten ist bei Pflegeeinrichtungen eine Entwicklung weg von der uniformen, institutionell geprägten Standardversorgung hin zu Konzepten, die das Normalitätsprinzip, die Abbildung eines normalen Alltagsgeschehens, in den Vordergrund stellen sowie zu solchen, die fokussiert sind auf die spezifischen Bedarfslagen ihrer jeweiligen Klientel. Dem Normalitätsprinzip gemäß erfolgt z. B. in Hausgemeinschaften eine weitgehende Ausrichtung des Alltagsgeschehens am normalen Tagesablauf. Hierbei ist festzustellen, dass bei zahlreichen Bewohnern nach der Eingewöhnungsphase der Hilfebedarf abnimmt. Dies wird mit den positiven Anreizen zur Partizipation am Alltagsgeschehen sowie dem Gefühl des „Gebrauchtwerdens“ erklärt.¹³

Vermehrt finden sich Immobilienstrukturen, in denen neben Wohnen und Pflege für Senioren auch Leistungen für andere Bevölkerungsgruppen angeboten werden wie z. B. Wohnen für Jüngere, ein Lebensmittelgeschäft, eine Kindertageseinrichtung, eine Bankfiliale, eine Bäckerei, ein Friseursalon, ein Kiosk oder eine Postagentur.¹⁴

Eine weitere Entwicklung ist die interne Differenzierung der Einrichtung bzw. ihre Spezialisierung auf eine spezifische Klientel hin: Bewohner entsprechend des Entwicklungsstadiums der Demenz¹⁵, chronisch psychisch Kranke, MS-Kranke, Wachkoma-Patienten¹⁶, „Junge Pflege“ (20 – 60) oder Menschen mit Palliativpflegebedarf. Den jeweiligen Erfordernissen der Bewohner gemäß kann entsprechend qualifiziertes Personal eingesetzt werden; durch homogen belegte Wohnbereiche können die Belastungen des Personals gemindert werden. Beide Aspekte sind auch angesichts der zunehmenden Knappheit an qualifizierten Mitarbeitern von großer Relevanz.

Die Veränderung der Klientel in den Pflegeeinrichtungen wird zukünftig in noch stärkerem Maße die Einbindung von medizinischer und hier insbesondere geriatrischer und gerontopsychiatrischer Kompetenz in die pflegerische Versorgung erfordern. Dies ist u. a. dadurch bedingt, dass immer mehr Neuzugänge aus dem Krankenhaus kommen¹⁷, mehr Schwerstpflegefälle vorhanden sind, ältere mit spezifischen Erkrankungen gepflegt werden müssen, die medizinische Begleitung in der Endphase zu intensivieren ist und das Pflegepersonal medizinisch-fachlicher Unterstützung bedarf.¹⁸ Daher sind Pflegeunternehmen gut beraten, offensiv medizinische Leistungen einzubinden, sei es, dass sie z. B. Kooperationsverträge mit Anbietern schließen oder gar diese Leistungen in ihr Unternehmen integrieren.^{19 20}

Eine weitere Entwicklungstendenz ist die Öffnung der Wohn- und Pflegeeinrichtungen zum Sozialraum hin. Um alltägliches Leben und Unterstützung an die Einrichtung heranzuführen sowie soziale Teilnahme zu ermöglichen, werden Beziehungen aufgebaut zu einzelnen engagierten Bürgern, zu Kirchengemeinden, Vereinen, Schulen oder Kindergärten und offene Angebote wie Beratungsstellen, Café oder Restaurant eingerichtet.²¹

Zunehmend erweitern bestehende Pflegeeinrichtungen ihr Leistungsangebot z. B. um Wohnen, Kurzzeitpflege, Tagespflege, Ambulante pflegerische Dienste, Beratung. Das personenbezogene Leistungsarrangement muss nicht von einem Anbieter selbst erbracht werden; es kann auch in Kooperation z. B. mit Gesundheitsanbietern (Haus- und Fachärzten, Therapeuten, ambulanten Pflegediensten, Physiotherapeuten) und der Wohnungswirtschaft zusammengefügt werden.²² Eine Einrichtung kann derart ggf. zum Dienstleistungszentrum im Stadtteil/Quartier weiter entwickelt werden.

Im Markt sind vermehrt Geschäftsmodelle anzutreffen, die nicht die Pflege nach dem stationären Regelsystem zum Kern haben. Pflege ist eingebettet in ein Portfolio komplementärer Leistungen und kann in unterschiedlichen Immobilienstrukturen erbracht werden. Solche Geschäftsmodelle, die unterschiedliche Leistungen und Immobilienstrukturen kombinieren (Wohnen, Betreuung, ambulante Pflege und Rehabilitation, vollstationäre Pflege, medizinische Versorgung etc.) können Synergieeffekte und Größenvorteile bieten. Die Kunden können mit sich veränderndem Hilfe- und Unterstützungsbedarf im Unternehmen verbleiben. Eine breite Angebotspalette ermöglicht es, nachfragegerechte Leistungen anzubieten. Es werden nicht nur diejenigen Leistungen verkauft, die nun einmal in einem schmalspurigen Portfolio verfügbar sind. Ein derart aufgestelltes Unternehmen kann

sich flexibel auf die veränderte Nachfrage einstellen und damit die Ertragssicherheit steigern.²³

Angesichts der Refinanzierungsbedingungen von Pflegeheimen sowie der Ausweitung der Vergütung und der Investitionsförderung in der ambulanten und teilstationären Versorgung ist es für Heimbetreiber angebracht, einen möglichen Einstieg in die ambulante Versorgung auch aus Ertragsgesichtspunkten zu betrachten.²⁴

Manche Anbieter von Heimpflege sehen eigene ambulante Dienste als „Zubringer“ zur Sicherung der Belegung an. Eine solche enge Fokussierung auf die Auslastung des Pflegeheims kann aber dazu führen, dass die Chance vertan wird, sich rechtzeitig in die sich verändernde Angebotsarchitektur einzuschleichen und bezogen auf den lokalen Markt konsequent ein wohnbasiertes ambulantes und sozialraumbezogenes Leistungsangebot zu entwickeln.

Die veränderten Anforderungen der Klientel an die Pflegeheime, die unzureichende Refinanzierung von Kostensteigerungen, die veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen, der zunehmende vertikale Wettbewerb²⁵ im Pflegemarkt machen unbedachte Investitionen in traditionelle Immobilien der vollstationären pflegerischen Versorgung mittlerweile in höherem Maße riskant. Es ist wirtschaftlich abträglich, wenn Anbieter und Investoren weiter auf die solitären vollstationären Pflegeeinrichtungen setzen und derart der süßen Versuchung erliegen, den geübten ökonomischen Erfolg mit bestehenden Immobilienstrukturen, Leistungskonzepten und -angeboten linear fortzuschreiben. Ein „Weiter-So“ ist marktblind und für Unternehmen, die nachhaltig Bestand haben wollen, fatal.

Die Zunahme von attraktiveren bedarfsgerechten Pflegeangeboten im stationären Rechtsrahmen sowie der Ausbau der ambulanten und teilstationären Versorgung und die Verlagerung der Pflege in das Wohnen machen nahezu in allen lokalen Pflegemärkten über kurz oder lang die Konversion des Pflegeheimbestandes erforderlich: Umstrukturierung oder Abbau – daran führt perspektivisch kein Weg vorbei.

Ohnehin besteht ein hoher Sanierungs- und Modernisierungsbedarf bei den Pflegeeinrichtungen. Das zu entwickelnde Leistungsprofil bzw. Geschäftsmodell muss sich orientieren an der zukünftigen Klientel, die im stationären Rechtsrahmen versorgt werden muss sowie an der Entwicklung der vor- und nebenstationären Angebotsstruktur in der Region. Die benötigten Immobilienstrukturen sind nach Möglichkeit leistungsflexibel und auch drittverwertbar zu gestalten.

Die Leistungsangebote für Senioren sind noch sehr disparat. Gefragt sind neue Unterstützungs- und Versorgungsarrangements. Erst durch das personen- und sozialraumbezogene Verknüpfen aller bedarfsnotwendigen professionellen Leistungen und informeller Hilfen kann wirksam und wirtschaftlich den Senioren geholfen werden. Der Druck auf den Ertrag bei den Anbietern sowie die Entwicklung der Haushaltsslage von Sozialversicherungen und öffentlicher Hand werden die Tendenz zu neuen, abgestimmten und kostengünstigeren Leistungsarrangements verstärken.

2. Vom ambulanten Pflegedienst zum Pflege-Dienstleistungsunternehmen

Wie bei den Pflegeheimanbietern, so sind auch bei den Anbietern ambulanter und teilstationärer Leistungen Veränderungen festzustellen. Dies zeigt sich u. a. in dem vermehrt anzutreffenden Kauf von ambulanten Pflegediensten²⁶, in der Ausweitung des ambulanten Leistungsspektrums, in der Spezialisierung von Leistungen (z. B. für gerontopsychiatrische Pflege, medizinische Intensivpflege²⁷, mobile Rehabilitation) und verstärkt in der Erweiterung des Geschäftsmodells um an Immobilien gebundene Versorgungsformen (Ambulant betreute Wohngemeinschaften, Betreutes Wohnen, Tagespflege, Nachtpflege, Pflege im stationären Regelsystem)²⁸. Das Leistungsspektrums wird über die unmittelbare Pflege hinaus erweitert und orientiert sich dabei eng an der Bedürfnislage der Kunden.²⁹ Derart kann dem Kunden bei Bedarf die erforderliche Dienstleistung(-spalette) angeboten werden; zugleich eröffnen sich neue Vertriebswege, Möglichkeiten zum Crossselling und die eigene Wertschöpfungskette wird erweitert. Die Entwicklung geht vom ambulanten Pflegedienst hin zum Pflege-Dienstleistungsunternehmen.

Mancher ambulante Pflegedienst wurde von der Gründerpersönlichkeit, die zumeist selbst Pflegefachkraft war, mit viel Elan und persönlichem Einsatz aufgebaut und weiterentwickelt. Mit der Erweiterung der Leistungspalette, der zunehmenden Größe und dem Übergang zu einem Pflege-Dienstleistungsunternehmen muss die Pionierphase verlassen werden. Dies kann aber erschwert werden durch mangelndes Know-how bzgl. der Konzeptionsentwicklung, Unternehmensstrategie, einschlägiger rechtlicher Rahmenbedingungen und Finanzierungserfordernisse sowie durch die zu hohe zeitliche Belastung der Leitung im Tagesgeschäft. Die Weiterentwicklung des Unternehmens erfordert die Anlagerung ausgeprägter kaufmännischer und betriebswirtschaftlicher Kompetenz, den Ausbau der Managementkapazität und

eine eindeutige Trennung von Leitung und operativer Ebene.³⁰ Bei der Expansion von Pflegediensten in den Immobilienbereich hinein sind gelegentlich durch zu geringes Eigenkapital und das Fehlen anderweitiger Sicherheiten Barrieren gegeben. Um diese Hemmnisse zu überwinden und zugleich auch das Risiko zu minimieren, kann z. B. das „kleine Betreibermodell“ gewählt werden, bei dem weder das Immobilienrisiko noch das Vermietungsrisiko übernommen wird und der Anbieter sich nur auf das Erbringen der ambulanten Leistungen beschränkt.³¹

Erst mit dem Erreichen einer bestimmten Unternehmensgröße ergeben sich vermehrt Freiräume für das Management und das notwendige Finanzierungspotenzial, die eine Weiterentwicklung erleichtern. Zudem wird die erfolgreiche Entwicklung eines ambulanten Dienstes in andere Leistungsbereiche hinein begünstigt, wenn bereits mit dem „Stammgeschäft“ eine herausragende Marktposition und eine förderliche Vernetzung in der Region erarbeitet worden sind.

3. „Wohnen“ als Bezugspunkt der Leistungsstruktur für Senioren

Wenn Alter mehr ist als gepflegt zu werden, dann ist das *Wohnen als Ausgangspunkt der Entwicklung der Leistungsinfrastruktur für Senioren anzusehen und nicht die Pflege in einem „Heim“*. Eine zentrale gesellschaftliche Herausforderung ist, die Senioren in die Lage zu versetzen, möglichst lange ein eigenständiges Leben zu führen.

Hierzu ist zunächst einmal seniorengerechter Wohnraum notwendig. Die entsprechende Nachfrage weitet sich aus; zugleich wird auch durch die Gesetzgebung und die öffentliche Förderung auf das Entstehen eines entsprechenden Angebots hingewirkt.³²

Die Wohnungsunternehmen sind wichtige Akteure in der Seniorenwirtschaft. Diese Rolle werden sie aber nur ausfüllen können, wenn sie nicht davon ausgehen, dass die Attraktivität einer Wohnung für Senioren allein durch die barriere-reduzierte bzw. barrierefreie Gestaltung gegeben ist und sie sich nicht auf das Vermieten bzw. Abverkaufen von Wohnraum beschränken. Komplementär müssen Versorgungsmöglichkeiten und die Chance zur Einbindung in das soziale Leben des Stadtteils/Quartiers sowie die Option des Zugangs zu sozialer Unterstützung, haushaltsnahen Dienstleistungen, medizinischer Versorgung, ambulanten Pflegediensten etc. gegeben sein. Nur hierdurch werden die Voraussetzungen