

## ZUWEISER-MANAGEMENT

# Im Netzwerk Zukunft gestalten

VON ANDRÉ PETERS  
UND CAROLINE PEINL



André Peters ist Prokurist und Partner bei der Unternehmensberatung contec. Der Diplom-Kaufmann, systemische Organisationsberater und Interims-Manager berät seit einem Jahrzehnt zahlreiche Träger der Sozialwirtschaft in Fragen der strategischen Unternehmensführung, Reorganisation und Entwicklung innovativer Konzepte. Neben seiner Lehrtätigkeit veröffentlicht André Peters zahlreiche Fachpublikationen, Studien und Arbeitshilfen zu den Themen Marketing, Prozessmanagement, Qualitätsmanagement, Risiko- und Krisenmanagement.  
E-Mail Andre.peters@contec.de



Nach Abschluss ihres Studiums Bachelor of Science Gesundheitsmanagement vertiefte Caroline Peinl ihre fachlichen Kenntnisse im Masterstudium Health Sciences. Berufspraktische Erfahrungen gewann sie in verschiedenen Einrichtungen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Als Projektassistentin bei contec beschäftigt sie sich schwerpunktmäßig mit dem Thema Zuweiser-Management und wirkt an Veröffentlichungen zum Thema mit.  
E-Mail Caroline.peinl@contec.de

**Die Auftragslage und die Belegung sozialer Organisationen können oft durch ein geeignetes Zuweisungsmanagement verbessert werden, wie am Beispiel von Altenpflegeeinrichtungen gezeigt werden kann. Dazu gehört der Aufbau eines funktionierenden Zuweiser-Netzwerkes, das zwar Zeit und Geld erfordert, was sich aber letztlich auszahlt.**

Trotz demografischem Wandel und einem weiter steigenden Bedarf nach Pflegeleistungen haben stationäre Altenhilfeanbieter rückläufige Wartelisten und Leerstände. Einerseits liegen in manchen Regionen Überkapazitäten vor, andererseits hat die klassische Pflege im Heim mit Imageproblemen zu kämpfen. Viele ältere Menschen und ihre Angehörigen ziehen Leistungsangebote wie »Betreutes Wohnen zu Hause« vor. Initiativen wie »Daheim statt Heim« stellen stationäre Anbieter vor neue Herausforderungen.

Um dem Wettbewerbsdruck standzuhalten und das eigene Image zu verbessern, suchen Einrichtungsverantwortliche das Gespräch mit Interessenten, Multiplikatoren und Zuweisern. Netzwerkpartner wie Seniorenvertreter, Ärzte und Ehrenamtliche haben durch ihre Tür-Öffner-Funktion eine wichtige

Rolle und ermöglichen den Trägern, das eigene Angebot weiterzuentwickeln. Mit einer partnerschaftlich gestalteten Zusammenarbeit ergeben sich für alle Beteiligten große Chancen. Pflegekunden erhalten ein passgenaues Versorgungsangebot und Einrichtungen haben durch den ökonomischen Erfolg finanzielle Mittel, um sich konzeptionell weiterzuentwickeln.

## Erste Strategie: Kundenorientierung statt Angebotsorientierung

Weil das Angebot groß und die Pflegequalität nicht allein ausschlaggebend ist, setzen sich viele Einrichtungsverantwortliche mit den Präferenzen ihrer Kunden und den Quellen der Vermittlung auseinander: Von wem kommen unsere Interessenten? Wie sind sie auf uns aufmerksam geworden? Was ist ihnen wichtig?

Zur Bewertung von Angebot und Leistung knüpfen Pflegeinteressenten Kontakte, sammeln Informationen und entscheiden sich für oder gegen einen Träger. Einrichtungen und Dienste benötigen modulare, individualisierte Leistungsangebote, um sich aktiv von den Mitbewerbern abzugrenzen und attraktiv zu bleiben. Dies gelingt am besten durch eine Vernetzung mit verschiedenen Partnern, die vorgelagert oder ergänzend Leistung erbringen. ➔



Abb. 1: Führungskräfte sollten das gesamte Spektrum potenzieller Zuweiser kennen.

Der Markt entwickelt sich vom singulären Angebot hin zur einrichtungsübergreifenden vernetzten Versorgung. Einrichtungsverantwortliche gehen diese Entwicklung mit, denn sie erfahren, dass sich Auslastung im Verbund leichter erreichen lässt. Vernetzungen, gegenseitiges Aussprechen von Empfehlungen und substanzielle Kooperationen ermöglichen es stationären SeniorenanbieterInnen, für Pflegekunden attraktiv zu bleiben.

### Zweite Strategie: Win-win-Situationen schaffen

Zuweiser-Management ist die geplante und gesteuerte Pflege von belegungs- und sozialraumrelevanten Kontakten. Eine bessere Kenntnis von Angebot und Leistung motiviert Empfehler und Multiplikatoren, Heimplatzinteressenten auf die Einrichtung hinzuweisen. Die Zusammenarbeit kann sich von der losen Kontaktpflege bis hin zur strategischen Allianz mit gemeinsamen Marktauftritt erstrecken. Zuweiser, Empfehler und Multiplikatoren können alle vorgelagerten oder ergänzenden Leistungserbringer sein, die Kontakt zu potenziellen Heimbewohnern besitzen (vgl. Abb. 1).

Viele Empfehlungen werden durch Bewohner oder ihre Angehörigen ausgesprochen. Aufgrund der persönlichen Erfahrungen legen Interessenten viel Wert auf deren Urteil und nehmen deren Einschätzung zu Qualität und

Kundenorientierung sehr ernst. Sie sind Ausgangspunkt für eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda. Eine hohe Bewohnerzufriedenheit sowie die individuelle Einbindung von Angehörigen in den Heimalltag sind Erfolgsfaktor für ein gutes Image. Auch den Mitarbeitenden ambulanter und teilstationär-

qualifiziertere Beratung bieten. Darüber hinaus wird bei einer guten Zusammenarbeit eine schnelle und flexible Heimaufnahme für die Kunden möglich.

Durch eine strukturierte und reibungsfreie Kooperation können sowohl Zuweiser als auch die kooperierende Einrichtung zeitliche Ressourcen sparen

## »Der Aufbau und die Pflege von Zuweiser-Netzwerken ist das beste Marketing «

rer Pflegedienstleistungen, Ärzten oder Pflegeberatern kommt eine wichtige Vermittlungsfunktion zu. In Zeiten der Informationsflut verlassen sich ältere Menschen und ihre Angehörigen gerne auf persönliche Empfehlungen durch diese Personengruppen.

Von der Zusammenarbeit zwischen Einrichtung, Empfehlern, Multiplikatoren und Zuweisern können alle Beteiligten profitieren. Die stationäre Pflegeeinrichtung erreicht eine kalkulierbare Auslastung und verbessert die Überleitungsprozesse zum Beispiel nach einem Krankenhausaufenthalt. Sie erhält ein Feedback über die eigene Qualität. Die Empfehler lernen die nachgelagerte Einrichtung besser kennen und können ihren Kunden mehr Information und eine

und das betroffene Personal entlasten. Über die dichter werdende Kommunikation lässt sich die Qualität und das Verhalten der Partner besser einschätzen und es gibt kürzere Wege bei Problemen. Ressourcen wie Personal und Räumlichkeiten können ausgetauscht und wechselseitig genutzt werden. Wenn sich die Partner gut kennen und vertrauen, können sie gemeinsame Angebote platzieren und Marketingaktivitäten wie Messen und Veranstaltungen zusammen durchführen.

Das Zuweiser-Netzwerk wird aus nachfrageorientierten, fachlichen oder ökonomischen Gründen gepflegt. Eine wertschätzende Kommunikation mit den Partnern verbessert das eigene Image und trägt zur Gewinnung neuer Bewohner bei. In einer fachlichen Kooperation lässt sich die eigene Versorgungsqualität steigern. Die reibungslose Zusammenarbeit mit Ärzten, Pflegediensten und Krankenhäusern verbessert Diagnosen und Maßnahmen und Therapien können effektiv abgestimmt werden.

Zuweiser-Netzwerke tragen dazu bei, die eigenen Marketingkosten zu senken. Ein gemeinsamer Messeauftritt, ein gemeinsames Sommerfest oder eine gemeinsame Kampagne zur Gewinnung von Pflegekräften ermöglichen den Partnern eine Wirkung, die sie alleine nicht erreicht hätten.

### Dritte Strategie: Vertrauen als Basis langfristiger Wettbewerbsfähigkeit

In der Gestaltung der Zusammenarbeit mit Zuweisern bieten sich den Verantwortlichen verschiedene Möglichkeiten (vgl. Abb. 2). Entscheidender Erfolgs-

Konzepte des Zuweisermanagements	Beispiele
Kommunikation gestalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gemeinsame Feste und Veranstaltungen</li> <li>■ Wechselseitige Vorträge</li> <li>■ Gemeinsame Pressearbeit</li> <li>■ Wechselseitige direkte Empfehlungen</li> </ul>
Durchgängige Prozesse und einheitliche Qualitätsstandards	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Versorgungskette mit vor- und nachgelagerten Strukturen</li> <li>■ Überleitungsmanagement</li> <li>■ Gemeinsame Qualitätszirkel</li> </ul>
Ressourcen nutzen und Vorzugs-konditionen gewähren	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Räume und Fahrzeuge zur Verfügung stellen</li> <li>■ Rabatte und Bonussysteme</li> <li>■ Einkaufsverbünde</li> </ul>
Zusammen Personal finden, binden und fördern	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jobwechsel im Netzwerk</li> <li>■ Gemeinsame Online-Jobbörse</li> <li>■ Verbundausbildung und Job-rotation</li> </ul>
Gemeinsame Angebote und Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neue Wohnformen</li> <li>■ Beratungsangebote</li> <li>■ Unterstützende Dienstleistungen</li> </ul>

Abb. 2: In einem Zuweiser-Netzwerk können die beteiligten Partner viele gemeinsame Aktionen vereinbaren.



Abb. 3: Ein effizientes Zuweiser-Management lässt sich in fünf Schritten einrichten.

faktor für eine gelungene Kooperation ist das beiderseitige Interesse an einer Zusammenarbeit. Die Vorteile müssen ausgewogen sein und die wechselseitigen Interessen sind offen zu legen und zu kommunizieren. Beispielsweise kann ein Pflegeheim mit einem Anbieter der Wohnungswirtschaft kooperieren: Mitarbeitende der Wohnungsbaugenossenschaft empfehlen Mieter, die nicht länger in ihrer eigenen Häuslichkeit verbleiben können, das kooperierende Pflegeheim. Im Gegenzug beraten Fachkräfte die Wohnungsbaugenossenschaft in Fragen seniorengerechter Wohnarrangements.

Neben gegenseitigem Respekt ist Vertrauen eine wichtige Voraussetzung für die funktionierende Zusammenarbeit. Neu aufgebaute Kontakte zielen zunächst auf ein erstes wechselseitiges Kennenlernen. Niedrigschwellige Maßnahmen wie das regelmäßige Weiter-

leiten von Informationsmaterial und gemeinsam organisierte Veranstaltungen sind charakteristisch für diese erste Phase.

Nach den ersten Schritten vertieft sich die Kooperation. Ausgestaltungsmöglichkeiten ergeben sich in der gemeinsamen Ausbildung von Fachkräften bis hin zur Aufstellung eines gemeinsamen Leistungsangebotes, dass beispielsweise über einen integrierten Versorgungsvertrag mit dem ortsansässigen Krankenhaus, einem Palliativ-Fachpflegedienst, niedergelassenen Ärzten und einem Hospiz erbracht wird.

Der Aufbau einer funktionierenden Kooperation benötigt Zeit. Die Partner gehen das Risiko der wechselseitigen Ausbeutung ein. Sie gehen in Vorleistung und investieren unter Ungewissheit. Ob sich die getätigten Investitionen rechnen, kann erst in Zukunft beurteilt werden.

#### **Vierte Strategie: Zuweiser-Orientierung in fünf Schritten erfolgreich umsetzen**

Die Einführung des Zuweiser-Managementsystems kann in fünf Schritten erfolgen (Abb. 3). Am Beispiel der »stiftung st. franziskus heiligenbronn« wird nachfolgend verdeutlicht, wie der Einstieg in eine systematische Zuweiseraanalyse erfolgt.

Erstes Anliegen der Verantwortlichen ist es, einen Überblick über die derzeitige Zuweisersituation zu erhalten. Dazu



Abb. 4: Die Darstellung der Verteilung der Zuweiser nach Kategorien gibt einen ersten Eindruck vom Empfehlerverhalten der Kooperationspartner.

wird das Empfehlerverhalten der derzeitigen Partner analysiert (vgl. Abb. 4). Aktuelle und ehemalige Bewohner, Nachbarn, Freunde und Bekannte sowie haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende sind unter der Kategorie »soziales Umfeld« zusammengefasst. Mit über der Hälfte aller Nennungen stellt diese die größte Zuweisergruppe dar. Der trägerinterne Benchmarkingvergleich verdeutlicht, dass sich das Empfehlerverhalten in den verschiedenen Regionen unterscheidet (vgl. Abb. 5).

Die ermittelten Daten geben den Verantwortlichen die Chance, sich über die unterschiedlichen Ansprachekonzepte der jeweiligen Leitungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Die kategorienbezogene Auswertung verdeutlicht, dass im ausgewählten Beispiel ambulante Pflegedienste und Beratungsstellen sowie Ämter nur eine sehr geringe Rolle in der Vermittlung spielen und eher als »Nebenzuweiser« bedeutsam sind

## **Was sind eigentlich Leistungsträger?**

Sozialleistungsträger sind Institutionen und Stellen, die Leistungen der sozialen Sicherheit erbringen. In der Bundesrepublik Deutschland sind die Sozialleistungsträger ausnahmslos öffentlich-rechtlich organisiert, entweder als Behörden (Beispiel: Sozialämter) oder als Anstalten oder Körperschaften des öffentlichen Rechts (Beispiel: Krankenkassen). Sozialleistungsträger, die ihre Leistungen auf Grund eines Versicherungsverhältnisses erbringen, bezeichnet man auch als Sozialversicherungsträger. Die Sozialleistungsträger sind in den §§ 18 bis 29 SGB I abschließend benannt:

- die Ämter und Landesämter für Ausbildungsförderung
- die Bundesagentur für Arbeit und die sonstigen Dienststellen der Bundesagentur für Arbeit
- die Träger der Grundsicherung für Arbeitssuchende
- die Krankenkassen
- die Pflegekassen
- die Berufsgenossenschaften, die Gemeindeunfallversicherungsverbände und verschiedene Unfallkassen
- die gesetzliche Rentenversicherung und die landwirtschaftlichen Alterskassen

- die Versorgungsämter und Landesversorgungsämter
- die Hauptfürsorgestellen und Integrationsämter
- die Familienkassen
- die Landkreise und die kreisfreien Städte als örtliche und überörtliche Sozialhilfeträger sowie als Träger der öffentlichen Jugendhilfe (Jugendamt), nach Landesrecht auch die kreisangehörigen Gemeinden
- für Wohngeld die nach Landesrecht bestimmten Behörden.

Die Leistungsträger können ihre Aufgaben durch andere Leistungsträger wahrnehmen lassen (§ 88 SGB X). Bei einem Arbeitsunfall zahlt beispielsweise die Krankenkasse des Verunglückten das Verletztengeld im Auftrag der zuständigen Berufsgenossenschaft aus. Die Krankenkasse hat einen Erstattungsanspruch gegenüber der Berufsgenossenschaft.

Freie Träger sind keine Leistungsträger im Sinne des Sozialgesetzbuchs, auch dann nicht, wenn sie von Leistungsträgern finanzierte Aufgaben wahrnehmen, wie beispielsweise kirchliche und private Anbieter von Jugendhilfeleistungen.

Internet <http://de.wikipedia.org/wiki/Sozialleistungsträger>

## Zuweisernennungen absolut "Soziales Umfeld"

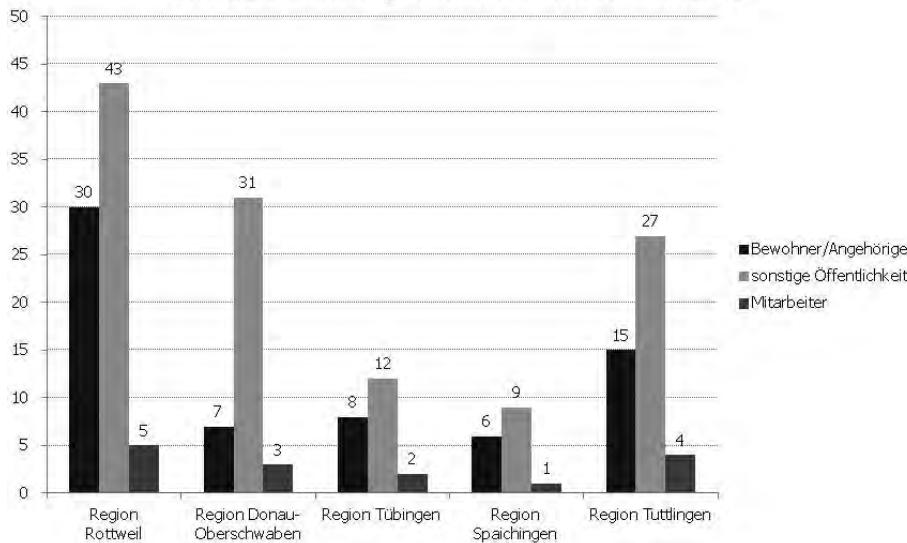


Abb. 5: Bei Trägern mit mehreren Einrichtungen lässt sich leicht feststellen, ob sich das Empfehlerverhalten in den verschiedenen Regionen unterscheidet.

(Abb. 6). Hauptzuweiser sind die sonstige Öffentlichkeit, die Bewohner und Angehörige, die Akutkrankenhäuser sowie andere stationäre Einrichtungen. Die bei der Erhebung anfallenden Daten werden in einer Datenbank abgelegt.

Ausgehend von den gewonnenen Erkenntnissen legen die Einrichtungsverantwortlichen die Schwerpunkte in der Zuweiserbetreuung fest. Vier Schlüsselstrategien stehen zur Verfügung:

- Die Bindungsstrategie stabilisiert bereits bestehende Kontakte (z. B. soziales Umfeld, Krankenhäuser).
- In der Intensivierungsstrategie stehen die Vertiefung der vorhandenen Beziehungen und die Erhöhung der Zuweisungen im Vordergrund (z. B. ambulante Pflegedienste und Ämter).
- Bei der Konzentrationsstrategie liegt der Fokus auf speziellen Kontakten, um Zuweisungen für eine bestimm-

ten Kundengruppe zu erhalten (z. B. »Junge Pflege«).

- Ziel der Expansionsstrategie ist der Ausbau des Zuweiser-Netzes.

Im vorliegend Beispiel konzentrieren sich die Verantwortlichen auf die Bindung der bestehenden Kontakte in den Bereichen soziales Umfeld und Krankenhäuser und in der Intensivierung der Beziehungen zu ambulanten Pflegediensten und Ämtern. Die Wohnungswirtschaft kommt als neu zu gewinnende Zuweisergruppe infrage (Expansionsstrategie).

Nach der strategischen Ausrichtung werden zuweiserspezifische Ziele festgelegt und entsprechende Maßnahmen geplant. Dazu wird ein Maßnahmenplan – mit neuen Ansprachewegen und Ansprachemitteln – erstellt. Die Umsetzung der Maßnahmen unterliegt einer zentralen Steuerung, die von einem verantwortlichen Mitarbeitenden der Einrichtung übernommen wird (»Zuweisermanager«).

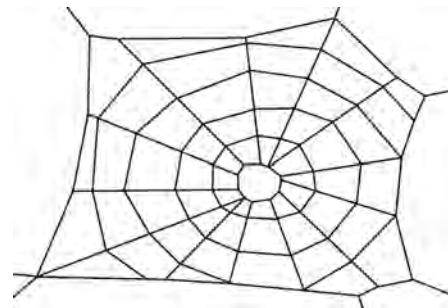
Verschiedene Mitarbeiter(-gruppen) sind für die Umsetzung der einzelnen Aktivitäten verantwortlich. Generell hat jeder Mitarbeitende Kontakt zu potenziellen Zuweisern. Daher ist intensive Kommunikation über die eingeleiteten Maßnahmen notwendig.

In regelmäßigen Abständen wird die Wirksamkeit der Aktivitäten überprüft. Im Zuweiser-Controlling werden die Entwicklungen der Vermittlungsquoten und die Zufriedenheiten der Zuweiser analysiert. Nach Auswertung der münd-

lichen oder schriftlichen Befragungen mittels Kennzahlen kann das weitere Vorgehen geplant und angepasst werden.

## Fazit

Wenn Verantwortliche in sozialwirtschaftlichen Unternehmen ihre Zuweiserkontakte zielorientiert managen, können sie die Zusammenarbeit mit Multiplikatoren und Empfehlern neu strukturieren, planen und steuern. Denn nur die Führungskräfte können festlegen, welcher Zuweiser in ihrer Organisation wie betreut wird und so die Marktkommunikation und Belegung dauerhaft verbessern.



Die Spinne im Netz: der Zuweisermanager

Aufgrund der Komplexität der anfallenden Aufgaben bei der Koordinierung des Zuweisungs-Managements entscheiden sich viele Einrichtungen, einen Zuweiser- oder Belegungsmanager zu installieren. Die Aufgabe kann von einem kommunikationsstarken und beziehungsorientierten Mitarbeitenden übernommen werden. Die Refinanzierung der Stelle oder des Stellenanteils ist beispielsweise über Förder- und Stiftungsmittel aus dem Feld des Quartiersmanagements möglich. Der Zuweisermanager fungiert als zentrales Bindeglied zwischen Einrichtungsleitung, Mitarbeitenden und Zuweisern. Er koordiniert alle zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen und ist Ansprechpartner für alle Beteiligten.

## Literaturtipp

**Bode S., Peters A.:** Zuweiser, Empfehler, Multiplikatoren. Mit Zuweisermanagement Netzwerke erfolgreich gestalten. Vincentz Network, Hannover 2011. 152 Seiten. 34,- Euro. ISBN 978-3-86630-146-7.

Abb. 6: Die Auswertung nach Kategorien zeigt, welche Stellen für die Zuweisung wirklich bedeutsam sind und welche eher am Rande eine Rolle spielen.