

# „Krisen als Chancen nutzen

– was braucht es, um die Zukunft von Pflegeeinrichtungen kundenorientiert und wirtschaftlich stabil zu gestalten?“

soleo\* führte eine online-Umfrage mit Expertinnen und Experten der Branche durch

Aktuell drängt sich die Frage auf, ob und wie Pflegeeinrichtungen zukunftsfähig sein können. Können sie es werden?

Kreative Wege dorthin sollen aus der Praxis erfragt und der Politik in einem soleo\*-Dialogforum im März 2024 mitgegeben werden.

„Krisen als Chancen nutzen“ – was braucht es, um die Zukunft von Pflegeeinrichtungen kundenorientiert und wirtschaftlich stabil zu gestalten?

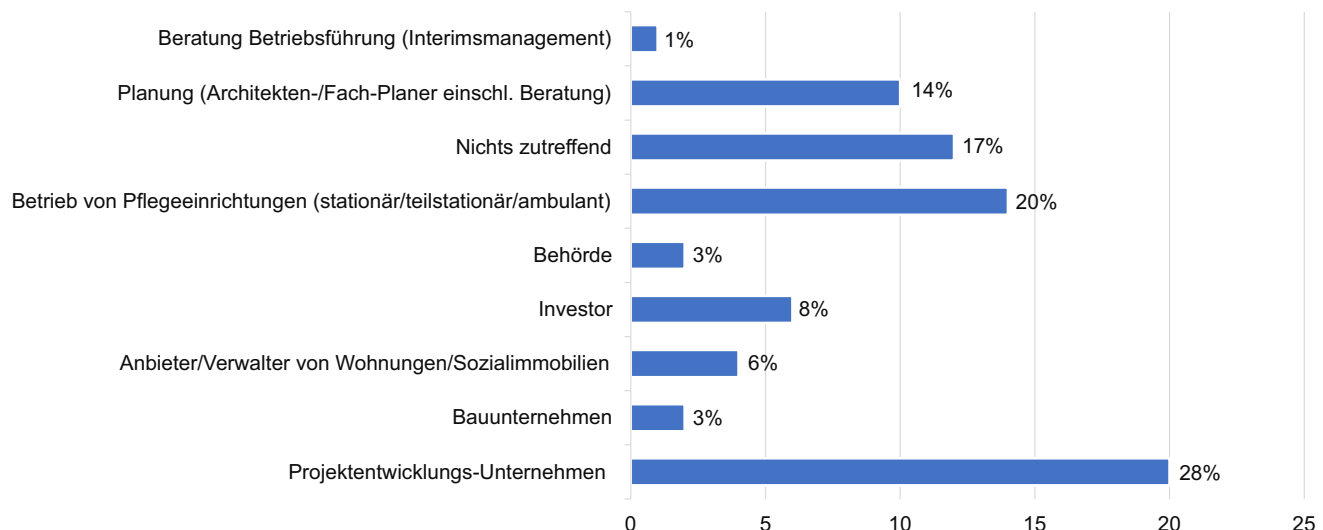
soleo\* führte in der Zeit vom 07.11.23-16.11.23 eine online-Umfrage mit Kunden und Newsletter-Abonnenten durch.

Folgende identifizierte Krisen, galt es aus Expertensicht zu erörtern:

**„Bauen“, „Umbau im Bestand“, „Investitionskosten“ und „Sozialsystem Pflege“.**

Das Ziel der Online-Umfrage liegt in einem Sammeln qualitativer Aussagen zu möglichen Bewältigungsansätzen für ein Weiterreichen an die Politik. Anstelle weniger leitfadengestützter Experten-Interviews sollten zum Erschließen der Sicht aus dem Feld mehrere Praxisexperten, die soleo\*-Kunden und -Newsletterabonnenten gefragt werden. Dazu wurden ohne Anspruch auf quantitative Repräsentativität vorwiegend offene Textfeld-Antworten in strukturierten Frageblöcken erfragt und kategorisiert.

Vorrangig vertreten waren Entscheidungsträger und Führungskräfte von Pflegeeinrichtungen der freien Wohlfahrtspflege und Projektentwicklungsunternehmen (64% Entscheidungsträger, 45%, Geschäftsführung angehörig). Von den teilnehmenden Betrieben der Pflegeeinrichtungen gehören rund 72 % der freien Wohlfahrtspflege an, 21% privaten und 7% kommunalen Trägern.



## Ergebnisse

### Bereitschaft zu Bauprojekten:

Unerwartet besteht bei der Mehrheit der Teilnehmenden (71%) Bereitschaft, trotz der derzeitigen Krise aktuell ein Bauprojekt (Umbau/Neubau) in ihrem Unternehmen anzustoßen.

Ableitbar ist diese Bereitschaft von Bewältigungsmöglichkeiten, die die Teilnehmenden bei sich und im System nennen. Beispielsweise Kommunikation (schnellere Entscheidungswege) und Dialog aller Ebenen zur Anpassung der Teilsysteme aufeinander. Darüber hinaus werden weitere Stellschrauben gesehen:

- Entbürokratisierung
- Schaffung neuer Refinanzierungssysteme
- Herabschrauben und Individualisierung von Anforderungen
- sowie eine bessere Überschaubarkeit der Vorgaben

### Lösungsansätze:

Um der Krise im Bereich „Bauen“ entgegenzutreten zu können, sieht die Mehrheit der Experten mit 42% die Antwort im „Austausch mit Politik, kommunaler, Landes- und Bundesebene“.

Die Zuversicht beruht auf der Erwartung eines Einbezugs der Praxis. Ändert sich am bisherigen Vorgehen der Politik nichts, wird es dem Stimmungsbild nach zu keiner Krisenbewältigung kommen.

### Nachgefragt:

Was ist mit den 29%, die sich derzeit nicht vorstellen können, aktuell ein Bauprojekt (Umbau, Neubau) im eigenen Unternehmen anzustoßen?

Die soleo\*-Einschätzung war:  
Bauen ist unbezahlbar geworden, Grundstücke sind kaum vorhanden,  
Anforderungen an Neubauten wachsen stetig. Wie sehen es die 29%?

Zitate zusammengefasst:

*„Zinsen und Baukosten können durch  
Mieteinnahmen nicht gedeckt werden“*

**„Die Kosten sind nicht zu kalkulieren,  
die politischen Vorgaben sind nicht umsetzbar“**

„Leergefegter Stellenmarkt, unruhiger Bau- und Zinsmarkt“

**„[...] lange Projektierungs- und Bauphase“**

„Erforderliche Verkaufspreise wären  
aktuell nicht erzielbar/  
Verkaufsmöglichkeiten zu unsicher“

„Förder-Kullissen-Chaos,  
hohe Zinsen und gestiegene Baupreise,  
dazu Behördenwahnsinn bei  
Genehmigungsverfahren“

*„Hohe Baukosten,  
Refinanzierung schwierig,  
Arbeitskräftemangel  
und in Folge Schwierigkeiten,  
eine ausreichende Belegung*

**„Wirtschaftlich unter aktuellen  
Rahmenbedingungen nicht tragfähig“**

## Was führte demgegenüber bei den anderen zu Zuversicht?

Es überrascht die hohe Bereitschaft sowohl bei Betreibern (54%) als auch bei Projektentwicklern (mit 75%), die Chancen sehen und daher ein Bauprojekt anstoßen würden.

### Bewältigungsmöglichkeiten für die Herausforderung „Bauen“

– Zitate der Teilnehmenden zusammengefasst –

#### Im Unternehmen

##### Auf Kreativität setzen:

„Über den Tellerrand schauen“

„Flexible + multifunktionale Planungen, um auch langfristig auf sich ständig ändernde Bedingungen reagieren [zu] können“

„Auf Bauseite - kreative Lösungen suchen und umsetzen, wie beispielsweise modulares Bauen und Industrialisierung der Bauprozesse“

##### Auf Kommunikation setzen:

„Grundsätzlich müssen Entwickler, Bestandshalter, Betreiber und Politik mehr „miteinander“ wagen und kooperative Abwicklungsmodelle erproben“

„Es müssen vernünftige Kennzahlen und Kompromisse mit dem Land gefunden werden“

„Dezernats- bzw. ämterübergreifende Abstimmung z. B. bei Vergabe von Grundstücken, Erstellung von Bebauungsplänen“

#### Im System

##### Auf Systemumbruch setzen:

„Das jetzige System der Refinanzierung, aber auch der beitragsfinanzierten Pflegeversicherung muss grundlegend neu aufgestellt werden.“

„Die Rahmenbedingungen sind nicht mehr angemessen, innerhalb der Systeme lassen sich keine Lösungen finden, die Herausforderungen brauchen neues Denken und neue Rahmenbedingungen“

„Neuorientierung der Pflegeversicherung mit Vollkaskoschutz“

„Seit Jahren wird an allen Gesetzen und Rahmenbedingungen nur „herumgebastelt“, eine richtige Reform sehe ich nur (...) mit totaler „Entschlackung“, d.h. Vereinfachung + von Grund auf neue Systeme“

### Dem aktuellen System werden dennoch auch Chancen zugesprochen, welche durch bedienbare oder herstellbare Stellschrauben begründet werden:

„Kontrollinstanzen und Standards reduzieren, einheitliche Datenbanken aufbauen, Anreize zur Zertifizierung von Einrichtungen schaffen, Projektarbeit fördern (unterstützen, begleiten)“

„Die hohen Baukosten können aber nur über angepasste Investitionskosten kompensiert werden. Eine Objektförderung mit staatlicher Steuerungswirkung scheint mir weniger sinnvoll.“

„Es muss viel mehr politischer Druck auf die entsprechenden Fachbereiche ausgeübt werden, damit sich die Refinanzierungsmöglichkeiten eines Betreibers schneller auf aktuelle Geschehnisse anpassen. Wie Inflation oder Steigerung Löhne.“

## Warum können sich trotz derzeitiger Krisen 36% der Umfrage-Teilnehmenden eine zukünftige Bezahlbarkeit der Investitionskosten vorstellen?

Investitionskosten werden der soleo\*-Einschätzung nach:  
Unbezahlbar durch ständig steigende Anforderungen und Baukostenentwicklung,  
zukünftig kaum zu refinanzieren sein (Eigenmittel, ergänzende Sozialhilfe),  
vorerst keine energetischen Modernisierungsmaßnahmen enthalten und in  
absehbarer Zeit keine Refinanzierungsoptionen für notwendige energetische  
Verbesserungsmaßnahmen aufzeigen.

### Die 36% sehen Potenzial durch die folgenden Punkte:

- Erforderlichkeit der Übernahme durch die Länder
- Ansatz Fördertöpfe
- Unumgänglichkeit politischer Zugeständnisse und Deregulierung
- Reformierung der Refinanzierung
- Annahme Besserung durch Bedarfslage Wohnraum und Bedarfslage Pflege
- Annahme Besserung durch die Erforderlichkeit des Systemerhalts

### Welche Problemursprünge benennen die Teilnehmenden ergänzend?

#### **Pauschale, steigende Standards ohne ausreichende Refinanzierung, starres System**

„Anforderungen werden in allen Bereichen stetig hochgeschraubt und sind an starre Vorgaben gebunden, es fehlt der Blick, was tatsächlich nachhaltig sinnvoll und erforderlich ist. (...)“

„Immer höhere Bau- und Energiestandards ohne ausreichende Refinanzierung der Kosten“

„Kostenanstieg ist zum Trend geworden, Preisanpassungen nach unten gar kein Thema; Vorgaben (z.B. an Hygiene) werden immer höher, damit ist der „Ausbruch“ aus dem System fast undenkbar geworden (...)“

„Konservative Baumodelle müssen überdacht werden“

#### **Fehlende Fachkompetenz, Wahrnehmung und Initiative bei Fachpolitiker, differierende Zielsetzung bei Pflegekassen und Politik**

„(...) Fachpolitiker, die offensichtlich nicht die Realitäten und die Kosten kennen, aber sich ein Urteil bilden und entscheiden! Pflegekassen, die andere Ziele als die Politik verfolgen. Ein Verwaltungsapparat, der selten nach Lösungen, sondern nach Problemen und Fehlern sucht! Und last-but-not-least ein Förderales System, das sich offensichtlich nicht um möglichst gleiche Bedingungen kümmert!“

„(...) Politik macht sich kaum ein Bild vom Zusammenspiel der Akteure (...)“ „Der in der letzten Dekade anhaltende Boom ist vorbei und die Politik hat noch keine Maßnahmen ergriffen, um die Anspruchshaltung an die Realität des aktuellen Marktumfeldes anzupassen“

## Welche Schlüsse sind zum Sozialsystem Pflege zu ziehen?

Das Sozialsystem Pflege ist laut soleo\*-Beschreibung am Limit, für Kostenträger und Steuerzahler nicht mehr finanzierbar und für Nutzer und Betreiber kein Garant mehr für Versorgungssicherheit.

### Die Umfrage-Teilnehmenden zeichnen ein deutliches Fazit – Nur ein Umbruch erscheint sinnvoll:

**„Alle Bereiche müssen auf den Kopf gestellt werden.“**

Und: „(...) So lange es den politisch Verantwortlichen nicht um eine **Neuordnung der Sozialsysteme** geht, werden die enormen Herausforderungen durch den Generationen gap nicht zu lösen sein (deutliche Zunahme der zu Versorgenden bei deutlich abnehmender Zahl der für die Arbeit im Sozialsystem zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte).“

Die eindeutige Kritik am bestehenden System gilt es vor allem in der Politik wahrzunehmen und gemeinsam mit den Praktikern zielführende Änderungen zu entwickeln und umzusetzen.

Die Ergebnisse zu konkreten Stellschrauben wurden am 30.01.2024 [nach Redaktionsschluss] in einem ausführlichen Auswertungs-Webinar mit den Teilnehmenden und Newsletter-Abonnenten genau betrachtet und ergänzt.

Gemeinsame Lösungsansätze wollen wir zeitnah im soleo\*-Dialogforum durch einen Austausch zwischen Vertretenden aus Politik und Praxis angehen.