

Die mitwachsende Struktur und Organisation

Dem Wachstum die Weichen stellen + immer in Bewegung bleiben

Der demografische Wandel beschert den Pflegediensten in den nächsten Jahren weiteren, großen Zuwachs an Patienten. Um Marktanteile zu halten, sollte deshalb unter strategischen Gesichtspunkten ein Pflegedienst wachsen, wachsen, wachsen.

Doch welche Struktur und Organisation ist hierfür geeignet?

Unter dem Gesichtspunkt, dass eine PDL oder Teamleitung immer nur eine bestimmte Anzahl von Patienten (und die durch sie entstehenden Kosten) steuern kann, sollte es möglich sein - wie bei einer Zellteilung - dass die Organisationseinheiten rechtzeitig neu geordnet werden, um weiter wachsen zu können. Die Notwendigkeit beginnt ab einer Verantwortung für ca. 80 Patienten. Wenn Sie erst einmal 120 Patienten erreicht haben, kann es sein, dass Sie froh sind, wenn das Telefon nicht klingelt. Dann haben Sie eine Größe erreicht, bei der es schwer fällt, weiter zu wachsen.

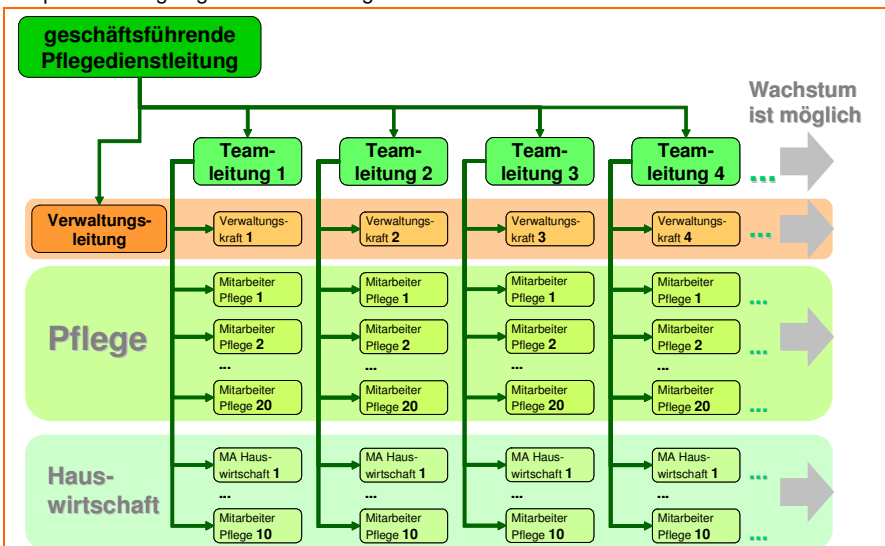
Aber: Wachstum ist

- wichtig, um Marktanteile zu halten, und
- machbar, wenn Sie rechtzeitig Ihren Pflegedienst in neue Gebiete teilen, z.B. in Nord und Süd.

Es ist nicht notwendig einen zweiten Dienst zu eröffnen, aber es ist wichtig, rechtzeitig zu erkennen, ab wann eine PDL ihre Verantwortung teilen muß, wobei es keine **Aufteilung** in Aufgaben sein sollte, sondern **in Gebiete**, und in jedem Gebiet gibt es die Einheit der Aufgaben:

- Erstbesuche,
- Personal-Einsatz-Planung (PEP),
- Kontrolle der PEP,
- Pflegevisiten.

Bsp. für ein Organigramm eines Pflegedienstes mit > 300 Patienten



Erläuterungen

- Die Pflegedienstleitung ist in Personalunion auch Geschäftsführung.
- Die Verwaltungsleitung untersteht der PDL und hat die Aufgaben:
 - Vereinheitlichung der Prozesse in der Verwaltung
 - Aufnahme eines Patienten,
 - Kontrolle der Leistungsnachweise,
 - Anlegen der Patienten-Stammdaten
- Schnittstellen-Management zu
 - Finanzbuchhaltung
 - Lohnbuchhaltung
 - EDV
 - evtl. Qualitätsmanagement
- Koordination der Verwaltungskräfte mit den Teamleitungen
- Die Leitungs-Quote (inkl. Geschäftsführung) sollte 11% bis 16% betragen.

- Die Verwaltungs-Quote sollte 4% bis 6% betragen (inkl. der Verwaltungsleitung)
- Die Quoten errechnen sich immer aus Stunden für Leitung oder Geschäftsführung/Pflegedienstleitung in Relation zu den Stunden aller Pflege- und Hauswirtschafts-Mitarbeiter
- Leitungsfunktionen sollten - wenn möglich - nie in Teilzeit, sondern in Vollzeit besetzt werden.

PDLs müssen immer „hungrig“ sein, sie müssen Zeit haben für Akquise, sie dürfen nicht bedingt durch das Tagesgeschäft ihre strategische Sicht verlieren.

Denn Marktanteile zu halten bzw. auszubauen bedeutet

- a) Macht,
- b) mehr Effizienz in der Tourenplanung, und
- c) strategische Positionierung.

Überleben werden in den nächsten 10 Jahren überwiegend die großen Anbieter.

Mögliches Wachstum darf nie darunter leiden, ansonsten verliert die Organisation, der Träger oder der Verband ► Marktanteile.

PDLpraxis-Tipps

Mögliche Maßnahmen der Personalentwicklung, um Wachstum zu ermöglichen

- (1) Im Prinzip „rechnet“ sich' eine Vollzeitbeschäftigte Geschäftsführung ab einer Größe von ca. 600 - 700 zu versorgenden Patienten, oder ab einer 5-6 Pflegediensten bzw. 5-6 Teams innerhalb eines Pflegedienstes, dann erst kommen Synergieeffekte zum Tragen.
- (2) Bis der Pflegedienst zu dieser Größe anwächst, sollten die Strukturen so flexibel gehalten werden, dass immer wieder Bezirke bzw. Teams geteilt werden, vielleicht müssen Touren auch ab und an neu zugeschnitten werden.
- (3) Außerdem benötigt der Pflegedienst immer 2-3 potentielle Teamleitungen „in Reserve“, die an diese Aufgaben herangeführt werden. Das alles bedarf einer langfristig angelegten Personalplanung und Personalentwicklung.
- (4) Die schwierigste Phase des Wachstums liegt sicherlich bei einer Patientenzahl zwischen 150 und 300 Patienten. In dieser Phase kann sich der Pflegedienst keine Vollzeitbeschäftigte Geschäftsführung „leisten“.
- (5) Es sollte auch erwogen werden, in Maßen die Mitarbeiter neu auf die (evtl. neu zugeschnittenen) Teams zu verteilen.
 - Neuer Zuschnitt der Teams, nicht unbedingt orientiert an den ehemaligen Teamgrenzen
 - Bewusstes Vermischen der Mitarbeiter, aber orientiert an deren Wohnorten.
- (6) Regelmäßiges Überprüfen, ob die Zuschnitte der Teams noch passend sind: mindestens 40 Patienten, maximal 110 Patienten pro Team.
- (7) Das heißt, es wird nie – in den nächsten 20 Jahren des Wachstums – eine „fertige“ und endgültige Struktur geben können, sondern sie muß sich im Laufe der Zeit immer wieder anpassen können.

Download

Beispiel-Organigramme für wachsende Organisationen

Weitere Beispiele können Sie kostenlos als Download bekommen, unter: www.vincentz.net/.... oder unter www.siessegger.de.

Als Organigramme stehen zur Verfügung:

- 1) Wachsender Wohlfahrtsverband
- 2) Konzern / Pflegedienstkette
- 3) großer privater Pflegedienst

BWL-Lexikon

Organigramm

Ein Organigramm ist ein vereinfachend dargestellter Plan der Organisation des Pflegedienstes in einem Schaubild.

Dabei werden die hierarchischen Strukturen ersichtlich (= die Organisationsform) und oft auch die Regelung der Zuständigkeiten. Dabei wirkt ein O. insbesondere klärend nach innen. Es sollte einfach „verstanden“ werden, und sollte nicht zu viele Pfeile und Erklärungen beinhalten.

Insbesondere bei kritischen Geschäftsentscheidungen schafft es Klarheit und sorgt für einen effizienten Informationsaustausch, zeigt auch die Wege der Kommunikation. Im Idealfall wissen die Pflege-Mitarbeiter auch, an wen sie sich bei Fragen und Problemen wenden müssen. Dabei sollten die direkten Linien eingehalten werden.

Thomas Sießegger

Dipl. Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflegedienste

Internet: www.siessegger.de

Email: pdl-praxis@siessegger.de