

# Change-Management, Teil I

oder : **Nichts in der Zukunft ist so stetig wie der Wandel**

Viele Mitarbeiter von Pflegediensten klagen über die Einführung einer neuen Software oder mobiler Datenerfassungsgeräte oder sonstiger Neuerungen. Zuviel Widerstand und Probleme werden bei der Einführung deutlich. Oft erfüllen diese Neuerungen nicht die in sie gesetzten Erwartungen, sogar Angst vor Neuerungen ist manchmal zu beobachten. Im schlimmsten Fall führen Neuerungen sogar zu Schäden, die sie anrichten.

Sie hoffen, diese Phase der Veränderung ist bald vorbei. Nein. Denn es wird immer so bleiben, wie es in der Pflege schon immer war: Stetig ist die Veränderung, spätestens seit Einführung der Pflegeversicherung.

Denn, schon in der Vergangenheit hat sich einiges verändert und die Pflegedienste mussten sich anpassen. War es anfangs die Beachtung der Zeit, die ganz ganz früher keine Rolle spielte, oder die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems, immer wieder werden Pflegedienst vor Herausforderungen gestellt sein. Das heißt, die Hoffnung, dass wenn Dieses oder Jenes mal erledigt ist, dann nimmt man sich mal die Zeit und Ruhe, z.B. für strategische Überlegungen oder für die Einführung von .... , diese Phase wird nie kommen.

In zwei Beiträgen in PDL-Praxis werden betriebswirtschaftlich bedeutsame Veränderungen aufgezeigt, deren Wirkungen, und wie schnell diese am besten umzusetzen sind.

Bsp. für die Planung von Veränderungen bei einem Pflegedienst mit 600.000 Euro Umsatz p.a.

Maßnahme, Veränderung	Teilschritte	finanzielle Auswirkung
<b>Einführung</b> <input type="checkbox"/> <b>betriebswirtschaftlicher</b> <b>Pflegevisiten</b> Ziele: <input checked="" type="checkbox"/> Erlössicherung bzw. Abrechnung aller tatsächlich erbrachten Leistungen <input checked="" type="checkbox"/> Kundenbindung und Verkauf neuer zusätzlicher Leistungen nach den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden	<input checked="" type="checkbox"/> Die Pflegedienstleitung nennt Tage, an denen sie Pflegevisiten durchführen kann. <input checked="" type="checkbox"/> Die Verwaltungskraft terminiert diese Tage telefonisch mit den Kunden. <input checked="" type="checkbox"/> Die Pflegedienstleitung hat nun <input type="checkbox"/> Termine <input type="checkbox"/> welche sie nicht mehr dem Tagesgeschäft opfern kann. <input checked="" type="checkbox"/> Alle Patienten bzw. Kunden werden mind. 1 x jährlich besucht, die intensiveren oder bei bestimmten Anlässen auch öfter.	10% mehr Umsatz, davon entfallen <input checked="" type="checkbox"/> 5% auf Leistungen, die bei der Pflegevisiten <input type="checkbox"/> entdeckt <input type="checkbox"/> wurden, aber von den Mitarbeitern bisher nicht richtig aufgezeichnet wurden. Das bedeutet eine Ergebnisverbesserung von <b>+ 30.000 Euro</b> . <input checked="" type="checkbox"/> 5% Umsatzsteigerung durch mehr verkaufte Leistungen = <b>+ 30.000 Euro</b> , und bedeutet höhere Effizienz.
usw.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Alles wird im Wandel bleiben. Denken Sie an anstehende Veränderungen in den Rahmenbedingungen, eine kleine Marktanalyse

- 1) Pflegefachkräfte werden immer rarer. Es wird regelrecht einen Kampfum sie geben.
- 2) Es gibt zu wenig gutePflegedienstleitungen, sie werden regelrecht verkauftüber Headhunter.
- 3) Kleinere Pflegedienst fusionieren zu größeren, oder werden von Konzernen aufgekauft.
- 4) Verbände oder Träger steigen erst jetzt in den Markt ambulante Pflege ein, und suchen als Einstieg Formen des Betreuten Wohnens.
- 5) Die Renditen sind sehr gering, der Druck für Einzelverhandlungen steigt massiv, die Preise werden in Zukunft jedes Jahr steigen müssen. Der Wettbewerb wird immer härter, gerade auch deshalb weil es so ein Wachstumsmarkt ist.
- 6) Die Eigenanteile der Menschen werden jedes Jahr höher werden, das Verkaufenwird immer schwieriger.

- 7) Zusatzversicherungen und/oder eine Kapitalgedeckte Zwangsversicherung werden kommen.
- 8) Der Anteil der Sozialhilfeempfänger wird wahrscheinlich wieder steigen.

Für alle diese Herausforderungen benötigen Sie Lösungen. Finden Sie Antworten auf diese Fragen, und Ideen! Ideen sind Grundlage für Innovation und Veränderung.

Und ohne Veränderung werden die Pflegedienste nicht überleben können.

### Welche Veränderungen und Innovationen können in Pflegediensten anstehen?

- + Die Einführung und/oder Umstellung auf eine neue Software
- + Teilung eines Pflegedienstes mit 3 Teams in 4 Teams, dann in 5 usw. Und so geht die Teilung fort und fort, ab einer gewissen Größe wird eine Abteilungsleitung oder Geschäftsführung eingestellt, und so kann wiederum weiteres Wachstum generiert werden. Diese Strukturmaßnahmen müssen jedoch bewusst geplant werden.
- + Mehr Leitungsfreistellung für die Planung und Kontrolle mit der Software, weniger Verwaltung, da die Abrechnung reines Nebenprodukt der Planung und Kontrolle ist, oder:  
Verschieben und Neuverteilung der bisherigen Aufgaben unter Pflegedienstleitung und Verwaltungskraft.
- + Einführung betriebswirtschaftlicherPflegevisiten
- + Personalentwicklung für Führungskräfte: Talente bewusst suchen, entdecken, fordern und fördern, Karriereplanung
- + Die Personalentwicklung von Pflegefachkräften hin zu Managerinnen, Anleiterinnen, für die Einarbeitung und zur Kontrolle der Pflegekräfte oder -assistent/innen
- + Einführung mobiler Datenerfassungsgeräte anstatt Plänen aus Papier und anstatt Stecktafeln
- + Verkaufstrainings für Erstbesuche, Pflegevisiten und Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI
- + Spezialisierung von 2-3 Pflegefachkräften für die Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI
- + Die Verwaltungskräfte machen keine Abrechnung mehr, sondern terminieren die Aktivitäten der Pflegedienstleitung.

So könnte diese Liste noch fast unendlich fortgesetzt werden. Ein bisschen weiter wird sie in der nächsten Ausgabe der PDL-Praxis fortgeführt.

### **PDLpraxis-Tipps**

#### **.. zum Veränderungsmanagement**

- (1) Letzten Endes  im Idealfall  passen alle Veränderungen zusammen wie ein Puzzle. Voraussetzung ist die Bereitschaft der Beteiligten zu Veränderung. Aber: Sie müssen auch mit Widerstand rechnen, wenn Veränderungen etwas Neues sind.
- (2) Erste wenn ständige Veränderungen und Innovationen zur Gewohnheit werden, empfinden die Mitarbeiter dies als Herausforderung und sind auch motiviert, wobei:
- (3) Manche  schaffen es nicht, diese Veränderungen ständig mit zu tragen. Ein bisschen Schwund ist immer. Trennen Sie sich dann rechtzeitig und gütlich mit Bremsern.
- (4) Fordern Sie die Mitarbeiter auf, selbst Vorschläge zu entwickeln, wie das Ergebnis oder die Zufriedenheit verbessert werden können, vielleicht loben Sie sogar kleine Prämien aus?

### **Download**

#### **Ein Projektplan, Teil 1 (eine EXCEL-Datei)**

Um einzelne Teilschritte eines Projektes zu planen, können Sie einen Übersichtsplan downloaden, unter der Adresse [www.vincentz.net/...](http://www.vincentz.net/...)

Einen weiteren Projekt (Teil 2) in WORD können Sie nach der nächsten Ausgabe der PDL-Praxis herunter laden: Dort können Sie dann die einzelnen Teil-Projekt-Schritte geplant werden.

## **BWL-Lexikon**

### **Innovationsmanagement (IM)**

bedeutet die Förderung und das Zulassen von systematischer Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationen.

IM ist Teil der Strategie des Pflegedienstes oder des Verbandes und kann sich auf Dienstleistungen, Pflege-Prozesse, Strukturen und Managementprozesse beziehen.

Ideen bzw. deren Umsetzung bringen entweder höhere Qualität, einen höheren Nutzen oder sogar ganz neue Produkte hervor.

#### IM in Pflegediensten anhand von 3 Beispielen

**Dienstleistungsinnovation**, z.B. das Schnüren von Paketen im Bereich der Privatzahlerleistungen. Ziel ist das bessere Befriedigen von Kundenwünschen und -bedürfnissen.

**neue Wege der Personalbeschaffung** (Mitarbeiter werben Mitarbeiter), lösen das Problem der immer knapper werdenden Mitarbeiter-Ressourcen im Bereich der Pflegefachkräfte.

**Disponenten** werden eingesetzt bei Erstbesuchen und Pflegevisiten. Unabhängig von der Personal- und Auslastungssituation des Pflegedienstes beraten und verkaufen geschulte Pflegefachkräfte bei den Kunden Pflegeleistungen, und geben diese weiter an die Teamleitungen.

## **Thomas Sießegger**

Dipl. Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflegedienste

Internet: [www.siessegger.de](http://www.siessegger.de)

Email: [pdl-praxis@siessegger.de](mailto:pdl-praxis@siessegger.de)