

# Change-Management, Teil II

## Betriebswirtschaftlich notwendige Veränderungen schnell umsetzen, nichts auf die lange Bank schieben

In der letzten Ausgabe der PDL-Praxis wurde vor allem über die Herausforderungen des sich wandelnden Marktes diskutiert. Dieser fordert Ideen heraus, Mut zu Veränderungen und zu tatsächlicher Veränderung, vor allem um betriebswirtschaftlich relevante Transformationen.

Am besten, Sie schieben nichts auf die lange Bank. In der Praxis hat es sich gezeigt, dass komplexe Veränderungsprozesse eher schnell und zügig umgesetzt werden sollten.

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

Maßnahme, Veränderung	Teilschritte	finanzielle Auswirkung
<p><b>Einführung mobiler Datenerfassung (MDE)</b></p> <p>Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zeitnahe, exakte Abrechnung der Leistungen, bis zum 2. Werktag</li> <li>■ Erlössteigerung</li> <li>■ Arbeitsvereinfachung für die Mitarbeiter</li> <li>■ Liquiditätssicherung</li> <li>■ Amortisation der Anschaffungskosten von 10.000 Euro innerhalb von 9 Monaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wichtig ist die intensive Schulung aller Mitarbeiter kurz vor der Einführung.</li> <li>■ Voraussetzung für die Einführung: Die Mitarbeiter haben schon im Vorfeld exakt, zeitnah, korrekt, nicht in 5-Min.schritten, vor Ort, die Planungen (=SOLL) um die Abweichungen +/- korrigiert (=IST). Das ist sehr aufwendig.</li> <li>■ Die Pflegedienstleitung hat diese korrigierten Aufzeichnungen kontrolliert und ggf. mit den Mitarbeitern besprochen.</li> <li>■ Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, dann ist die Einführung der MDE eine Vereinfachung</li> </ul>	<p>Kosten optimieren in Form von</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ korrekt erfassten Arbeitszeiten = <b>- 25.000 Euro</b> an Personalkosten, die theoretisch eingespart werden können.</li> </ul> <p>Diese Personalreduktion findet nicht statt, da eine Kompensation erfolgt durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ entsprechende Umsatzsteigerung durch zusätzliche Leistungen 8% mehr an Leistungen erbracht werden = <b>+ 27.500 Euro</b></li> <li>■ Gesamt-Effizienz-Steigerung = <b>+ 52.500 Euro</b></li> </ul>
<p><b>Einführung einer neuen (besseren) Software</b></p> <p>Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arbeitsvereinfachung</li> <li>■ mehr Erlöse abrechnen</li> <li>■ Kosten reduzieren</li> <li>■ Schäden vermeiden durch                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- schnellere Prozesse</li> <li>- komplette Abrechnung aller erbrachten Leistungen</li> </ul> </li> <li>■ Abrechnung zum 2. Werktag anstatt zum 15.</li> <li>■</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nicht sparen an der Schulung: Mindestens 3 Mitarbeiter müssen das Programm perfekt beherrschen: Pflegedienstleitung, Stellvertretung, Verwaltungskraft.</li> <li>■ nur Original-Schulungen, keine Überlieferungen aus 2. Hand, das vermeidet viele unnötige Arbeitszeit und damit Kosten</li> <li>■ parallele Abrechnung mit der alten und neuen Software über 1-2 Monate, z.B. in den Monaten Oktober und November.</li> <li>■ Dezember = Abrechnung mit dem neuen Programm,</li> <li>■ ab Januar steht dann ein komplettes Jahr für einheitliche Auswertungen und Statistiken zur Verfügung.</li> </ul>	<p>Mehrkosten bei der Pflegedienstleitung durch aufwendiges Planen und zeitnahes Kontrollieren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>+ 20.000 Euro</b> an Mehrkosten</li> </ul> <p>Gleichzeitig findet eine Arbeitszeitoptimierung bei der Verwaltungskraft statt durch wegfallende Rechnungserstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ = <b>- 10.000 Euro</b> an geringeren Personalkosten.</li> <li>■ + Verbesserung der Liquidität</li> </ul>
<p><b>usw.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> </ul>

Hier wird aber deutlich, dass nicht jede Maßnahme zu besseren Betriebsergebnissen führen muß. Trotzdem entschließt man sich, da langfristig die verbesserten qualitativen Ergebnisse sich auch finanziell positiv auswirken werden.

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

Diese Liste ergänzt möglich Veränderungen, über die schon in der vorangegangenen PDL-Praxis berichtet wurde.

- Abschaffen der von vielen Mitarbeiter immer noch geliebtenStecktafeln! Diese verursachen sehr schädliche Doppel- und Dreifacharbeit. Visualisierung geht auch anders: Hängen Sie die ausgedruckten Wochenpläne aus, wenn gewünscht auch in Farbe.
- Die Einführung eines Konzepts zur Erbringung von Leistungen nach § 39 SGB XI (stundenweise Verhinderungspflege), mit Verteilung der Leistungen über das Jahr + Errechnen eines auskömmlichen Stundensatzes nach eigenem Gutdünken
- Die Einführung eines Konzepts zur Erbringung von Leistungen nach § 45b SGB XI (Betreuungsleistungen), mit einem Verkaufskonzept va. bei den Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI + Errechnen eines auskömmlichen Stundensatzes nach eigenem Gutdünken
- neue Arbeitszeitmodelle, z.B. Auszahlung anstatt Freizeitausgleich
- Einführung einer pro-aktivenPersonalpolitik, d.h. es wird grundsätzlich und immer Personal eingestellt, die entsprechende Nachfrage ist auf jeden Fall vorhanden. Diese Entscheidung erfordert z.B. großen Mut, weil sie ausgetretene Pfade verlässt, wonach immer erst Personal eingestellt wird, wenn die Lautstärke des Klagens über Über-/Mehrstunden zu groß wird. Bis dann jemand eingestellt wird, könnte schon wieder eine neue Kollegin gebracht werden.
- Abschaffen von Stellenplänen: Diese sind extrem schädlich für die expansive Weiterentwicklung des Pflegedienstes; alternativ werden Kennzahlen zur Steuerung eingesetzt.
- Kauf eines anderen Pflegedienstes und Integration bei der eigenen Mitarbeiterschaft
- Einführen von Leistungs- und Ergebnisorientierten Prämien für Pflegedienstleitungen
- Einführen von Leistungs- und Ergebnisorientierten Prämien für Mitarbeiter, anhand von Kriterien die sie selbst beeinflussen können.

Bestimmt gibt es noch mehr Herausforderungen und neue Ansätze?

### **PDLpraxis-Tipps**

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

- (1) Errechnen Sie die finanzielle Wirkung der Teilschritte:
  - a) welche Einsparungen sind möglich?
  - b) welche Schäden werden vermieden?
  - c) welche Mehr-Erlöse können erzielt werden?
  - d) welche Qualitätsverbesserung findet statt?
  - e) welche Prozesse werden beschleunigt?
- (2) Fordern Sie die Mitarbeiter ständig, binden Sie sie ein in die Fortbildungsplanung, bei Projekten und geben Sie Ihnen Sonderaufgaben. Ihre Mitarbeiter benötigen diese Herausforderungen.
- (3) Auf die Haltung kommt es an: Wird Veränderung als Gefahr gesehen oder als Herausforderung? Veränderung kann Spaß machen, und hält in gewisser Weise auch fit.
- (4) Erstellen Sie einen Projektplan: Wann soll der nächste Teilschritt umgesetzt werden, wer soll ihn umsetzen, benennen Sie Personen und legen Sie Zeiträume und ein Datum fest, wann diese Teilschritte umgesetzt sein sollen.

### **Download**

#### **Ein Projektplan, Teil 2 (eine WORD-Datei)**

In dieser Folge erhalten Sie unter der Adresse [www.vincentz.net/...](http://www.vincentz.net/...)

eine Datei, mit Hilfe derer Sie die einzelnen Teilschritte Ihres Projektes zur Umsetzung betriebswirtschaftlicher Ziele planen können:

- wie sollen die Teilschritte aussehen?
- welche finanziellen Folgen wird es haben?
- wer ist dafür verantwortlich?
- bis zu welchem Termin?

## **BWL-Lexikon 1**

### **Changemanagement**

Unter dem Begriff Veränderungsmanagement lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende und inhaltlich weit reichende Veränderung bewirken sollen. Es entstehen neue Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen.

Die demografische Entwicklung, enger werdenden finanzielle Ressourcen, immer mehr pflegebedürftige Menschen, sehr knappe Pflegefachkräfte und weitere Entwicklungen werden die Erbringung von Pflege weiterhin verändern. Einen großen Schub an Veränderungen bringen vor allem die neuen Möglichkeiten der EDV und der Technik, seien es mobile Planungs- und Erfassungsgeräte bis hin zu Pflegerobotern.

## **BWL-Lexikon 2**

### **Re-Engineering**

ist ein Konzept von durchgreifenden ineinander greifenden Änderungen der Geschäftsprozesse eines ambulanten Pflegedienstes. Ziele sind Verbesserungen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit. Die Verbesserungen lassen sich konkret messen.

Dabei können auch geschichtlich gewachsene Vorgehensweisen und das Auftreten am Markt aus einem neuen Blickwinkel betrachtet werden. Beispiel: die ganzheitliche Arbeit der Gemeindegewestern ohne Finanzdruck bis in die 80-er und 90-er Jahre hinein, und andererseits die minuten-getaktete und Qualitätsgesicherte Funktions-Pflege von heute.

Der Antrieb für Re-Engineering sind meist Kostenüberlegungen und massiver Wettbewerb um knappe finanzielle Ressourcen.

## **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)