



Kerstin Pleus

Systemische Organisationsberaterin, MDK-Gutachterin, Pflegedienstleitung, Business-Coach, Systemische Organisationsentwicklerin und Führungskompetenz, DGQ- Auditorin

Dortmund

Email: pfllege@kerstinpleus.de

Web: www.kerstinpleus.de

Change – den Veränderungsprozess gestalten ...

Die aktuelle Situation und die momentanen Herausforderungen in der ambulanten Pflege haben viele Veränderungen und Umbrüche mit sich gebracht und erfordern einen Paradigmenwechsel. Viele Pflegedienste sind orientierungslos und wissen nicht, wie es weitergehen soll und kann.

- » In den letzten Monaten merken alle, dass sich ambulante Pflegedienste vor Kundenanfragen kaum retten können.
- » Nicht mehr der Pflegedienst ist auf „Kundensuche“, sondern der Kunde ist auf „Pflegedienstsuche“.
- » Wir verzeichnen einen sich immer weiter verschärfenden Pflege(fach)kräftemarkt und benötigen gute Betreuungskräfte.
- » Die ambulante Pflege steht im Wettbewerb zu Krankenhäusern, Tagespflegen, WGs und stationären Einrichtungen.
- » Die Arbeitsplätze in der ambulanten Pflege müssen attraktiver gestaltet werden.

Ja, das alles ist bekannt.

Nur wie sieht es tatsächlich vor Ort aus? Wie gelingt es der Pflegedienstleitung heute und in Zukunft, den Spagat zwischen den Anfragen, den Erwartungen und den begrenzten Möglichkeiten zu schaffen?

Diese Fragen stellt sich die Pflegedienstleistung Luise Glück auch. Luise Glück kennt das Geschäft der ambulanten Pflege schon sehr lange und versorgt mit ihrem wunderbaren und engagiertem tollen Team zirka 130 Klienten.

- » Sie selber reflektiert, dass sie keine Zeit für Mitarbeitergespräche und neue Projekte findet.
- » Sie reagiert nur noch, anstatt zu agieren.
- » Die Ansprüche der Kunden und der Angehörigen wachsen zunehmend und ihre Mitarbeiter bekommen den Ärger ab.

» Luise Glück befindet sich in einem Hamsterrad.

» Obendrauf findet sie keine Zeit für ihre Kennzahlenauswertung.

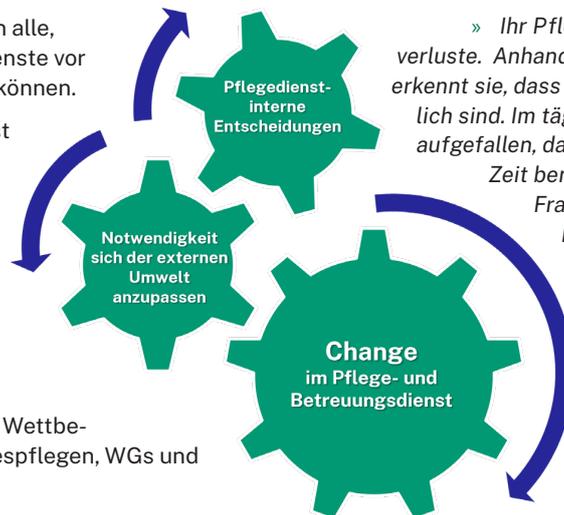
» Wie kann sie die Wirtschaftlichkeit und die Einsatzplanung (geht nicht, passt nicht!) optimieren?

» Ihr Pflegedienst verzeichnet Einnahmeverluste. Anhand der Leistungs- und Tourenplanung erkennt sie, dass nicht alle Touren wirtschaftlich sind. Im täglichen Soll-Ist-Abgleich ist ihr aufgefallen, dass die Mitarbeitenden mehr

Zeit benötigen. Sie stellt sich folgende

Fragen: Trödeln ihre Mitarbeitenden? Erbringen ihre Mitarbeitenden mehr Leistungen, als vereinbart wurden? Aufgrund mangelnder Personalkapazitäten ist sie nicht mehr in der Lage, Kunden aufzunehmen.

Für Luise Glück steht fest, es muss sich etwas ändern - auch wenn die Situation derzeit sehr angespannt ist.



Warum Change-Management?

Organisationen müssen sich rasant verändern. Gründe hierfür können beispielsweise sein:

- ▶ neue Technologien (z. B. Digitalisierung...),
- ▶ Veränderung der Märkte zwingen Firmen zu Anpassung z. B. der Verkaufsstrategien
- ▶ Interne Krisen, z. B. Personalmangel

Den Wandel gestalten ...

Ist der externe Druck so groß, so müssen schnelle und harte Entscheidungen getroffen werden. Manchmal ist der Wandel subtiler, nahezu unauffällig, jedoch nicht rückgängig zu machen. ▶

PDL-Management-Tipp

1. Gehen Sie auf die Metaebene und betrachten Sie Ihre Situation mit Abstand. Gerne bezeichnen wir die Metaebene auch als Vogelperspektive, in der Sie mit Abstand von oben auf Ihre Einrichtung/Region schauen.
2. Analysieren Sie die Situation. Wo liegt ihr Fokus derzeit?
3. Sind Sie als PDL in der Pflege eingesetzt?
4. Haben Sie Zeit? Für Mitarbeitergespräche? Für Projekte? Für Konzepte?

Konkret sind das Luise Glücks Antworten

- 1.) *Für Luise Glück steht fest, „so kann es nicht weitergehen“. Luise nimmt sich Zeit, um die Dinge zu reflektieren.*
- 2.) *Luise reflektiert, dass sie ihren Fokus verloren hat. Sie reagiert nur noch. Sie agiert nicht mehr. Ihre Mitarbeitenden sind unzufrieden. Die Einsatzplanung ist unwirtschaftlich geworden. Die Mitarbeitenden benötigen mehr Zeit in den Einsätzen.*
- 3.) *Bis gestern war sie morgens auch noch in der Tour und musste den Spagat zwischen Büro und Pflege hinkriegen. Damit ist jetzt Schluss.*
- 4.) *Nein, auch hierfür findet sie keine Zeit. Ihre Mitarbeitenden sind unzufrieden. Die wachsenden Erwartungen auf Kundenseite erhöhen den Druck und oft lassen Kunden bei den Mitarbeitenden ihrem Ärger Luft.*

PDL-Management-Tipp

Die Umsetzung von Veränderungen wird nicht einfach werden. Hindernisse verschiedener Formen wie z. B. mangelnde Teamarbeit oder Führung, arrogante Haltung, Ängste etc. können den Veränderungsprozess stören. Nehmen Sie ihre Mitarbeitenden frühzeitig mit ins Boot!

PDL-Management-Tipp

Um den Wandel erfolgreich zu gestalten und um solche Herausforderungen zu überwinden, braucht es einen geeigneten Rahmen. Hier eignet sich das 8-Stufen-Veränderungsmodell von John P. Kotter. Nur wenn alle acht Stufen der Veränderung durchlaufen und von den Führungskräften intensiv begleitet werden, können Veränderungen im Unternehmen Erfolg haben. Und nicht nur das. Die Einhaltung dieser Schritte stellt auch sicher, dass die Organisationen am Ende des Prozesses nicht nur vorbereitet sind,

sondern sich auch verantwortlich und verpflichtet fühlen, die Veränderungen anzunehmen.

1. Dringlichkeit aufzeigen

Um Veränderungen in Gang zu setzen, braucht es einen Anlass. Ein Gefühl der Dringlichkeit sowohl bei den Pflegedienstleitungen, Stellvertretungen als auch bei den Mitarbeitenden. Hier kann man die Dringlichkeit auch aus der Frage ableiten, welche Szenarien eintreten können, wenn keine Veränderung vollzogen wird.

2. Führungskoalition aufbauen

Man sucht sich Gleichgesinnte für die angestrebte Veränderung. Also Personen, die eine gleiche Wahrnehmung haben und ebenso die notwendige Dringlichkeit für eine Veränderung sehen. Stellen Sie ein kompetentes Team zusammen. Ein Team, das aus den richtigen Fähigkeiten, Qualifikationen, einem guten Ruf usw. besteht.

3. Vision und Strategie entwickeln

Sobald ein Team zusammengestellt ist, geht es um gemeinsame Strategieentwicklung. Der Fokus liegt auf klare Ziele und Visionen. Hier hilft es, eine positive Vision in Aussicht zu stellen, wie genau die Zukunft aussehen kann.

4. Die Vision kommunizieren

Hier liegt der Schwerpunkt in der effektiven Vermittlung der Vision und der Strategien in einer Weise, den Rest der Organisation dazu zu ermutigen, die Veränderungsinitiative zu akzeptieren und zu unterstützen im Sinne von mitzumachen. Hier ist nicht gemeint, die anzustrebenden Veränderungen per Handzettel dem Team mitzuteilen. Vielmehr geht es um ein wertschätzendes Miteinander. Die Mitarbeitenden müssen die Strategien greifbar, verständlich erleben. Die Mitarbeitenden müssen erreicht und motiviert werden. Sie müssen mitgenommen werden. Erst dann gelingt die Umsetzung der Stufe 5 in Kotters Change-Management-Modell.

5. Hindernisse aus dem Weg räumen

Bei Veränderungen können Widerstände auftreten. Diese Hindernisse können ganz unterschiedlicher Form sein. Insbesondere Widerstände von Mitarbeitenden können wertvolle Hinweise enthalten. ▶

In dieser Phase ist es von Bedeutung, Widerstände ernst zu nehmen und zu hören. Erst wenn Sie sicherstellen können, dass alle Bedenken bzw. Widerstände gewürdigt wurden, räumt man die Hindernisse aus dem Weg, die der Vision im Wege stehen.

6. Kurzfristige Erfolge anstreben

Streben Sie kurzfristige Erfolge an. Feiern Sie diese! Veränderungen können zäh und zeitaufwendig sein. Wenn es zu lange dauert, bis man Erfolge feiert, kann das die Mitarbeitenden entmutigen.

7. Veränderung weiter antreiben

Lassen Sie sich nicht zu früh vom Erfolg blenden (sechste Phase). Statt Erfolge zu früh zu feiern, empfiehlt es sich weiter wachsam zu sein. Denn oftmals glauben Führungskräfte, die Veränderungen bereits erfolgreich etabliert zu haben. Treiben Sie die Veränderungen mit dem gleichen Fokus und Ernsthaftigkeit – wie in den ersten sechs Phasen – weiter voran.

8. Veränderung in der Kultur verankern

Wann ist Veränderung erfolgreich abgeschlossen?
Wenn die Mitarbeitenden sagen „das machen wir hier so“.

Kommen wir zurück zu unserem Pflegedienst:

Nach der Reflektion und einer Analyse steht für Luise Glück fest, dass sich sehr **dringlich (Stufe 1)** etwas verändern muss. Gemeinsam mit ihrer **Stellvertretung (Stufe 2)** definieren sie folgende **Ziele (Stufe 3)**:

- 1.) Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit (u.a. durch Mitarbeitergespräche)
- 2.) Sie als PDL und ihre Stellvertretung arbeiten nicht mehr in der Pflege
- 3.) Einführung eines Privatzahlerkataloges. Die inhaltliche Auswertung des Soll-Ist-Abgleiches hat ergeben, dass die Mitarbeitenden sogenannte „heimliche Leistungen“ erbringen. Diese nicht refinanzierte Zeit führt zu einem wirtschaftlichen Defizit.
- 4.) Umsatzsteigerung (Angebote erweitern, Fortbildung der Mitarbeiter, Pflegevisiten, ergebnisorientierte Beratungsbesuche, etc.)

Luise Glück sucht das Gespräch zu den Mitarbeitenden. In einer **Dienstbesprechung (Stufe 4)** erläutert sie die derzeitige Situation aus ihrer Sicht und bittet die

Mitarbeitenden, hierzu ihre Sicht darzustellen. Die Runde tut allen gut. Das Verständnis für die derzeitige Situation ist nicht bei allen gegeben.

Szenario 1:

Als sie dann auch noch die Einführung des Privatzahlerkataloges vorstellt, eskaliert die Runde. Bei fast allen Mitarbeitenden stößt sie auf **Widerstand (Stufe 5)**. Die Stimmung ist im „Keller“.

Szenario 2:

Luise Glück möchte mittels Transparenz, Ehrlichkeit und Wertschätzung möglichen **Hindernissen** aus dem Weg gehen. Sie kennt ihre „**Bedenkenträger**“ (**Stufe 5**), daher möchte sie alle Mitarbeitenden beteiligen. Ihr Wunsch ist, dass sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden Lösungen findet und gestaltet. Luise Glück stellt die aktuelle wirtschaftliche Situation in der Dienstbesprechung vor. Sie macht die Zahlen transparent. Die derzeitige Kostendeckung liegt bei 92,5 %.

Erträge	84.556 €
Gesamtkosten	91.373 €

Die Mitarbeitenden zeigen Verständnis und verstehen worum es geht. Im letzten Monat fehlten 6.817 €. „Woran kann das liegen“ fragen sich die Mitarbeitenden, „sie arbeiten doch so viel!“ Im zweiten Schritt erhalten die Mitarbeitenden durch die Leitungskräfte eine Kurz-Schulung „Wirtschaftlicher Erfolg eines Pflegedienstes durch eine ergebnisorientierte Steuerung“. Nun haben die Mitarbeitenden eine grobe Vorstellung davon, wie ein ambulanter Pflegedienst wirtschaftlich funktioniert. Im dritten Schritt stellt Luise die inhaltliche Auswertung des Soll-Ist-Abgleiches vor. Die Mitarbeitenden sehen die rot markierten Bereiche und begreifen, dass sie für die vereinbarten Leistungen tatsächlich viel mehr Zeit aufbringen. Und diese nicht refinanzierte Zeit u.a. zu einem wirtschaftlichen Defizit führt. Im vierten Schritt betrachten sich alle den inhaltlichen Soll-Ist-Abgleich des defizitären Kunden, Herrn Lehmann. Bei Herrn Lehmann wird morgens eine grundpflegerische Leistung erbracht. Hierfür werden laut Auswertung 40 min erbracht. Die Mitarbeitenden erzählen, dass sie neben den körperbezogenen Maßnahmen auch noch die Blumen gießen. Herr Lehmann schaffe das nicht mehr, das Blumengießen sei ihm so beschwerlich geworden. Im weiteren Verlauf gehen die Mitarbeitenden in kleinen Arbeitsgruppen die rot markierten Kunden durch und geben dem Leitungsteam ▶

Rückmeldungen zu den zusätzlich erbrachten Leistungen (= heimliche Leistungen). Diese Leistungen schreiben die Mitarbeitenden auf einzelne Moderationskarten und heften diese an die Metaplanwand. Das Gesamtbild zeigt einen bunten Blumenstrauß an verschiedenen Leistungen, die weder im SGB XI noch im SGB V abgebildet sind und somit nicht refinanziert werden.

Das Ergebnis zeigt den „neuen Privatzahlerkatalog“. Für Luise Glück und dem Team ist dies ein weiterer Schritt in die richtige Richtung. Alle freuen sich über diesen kleinen **Erfolg (Stufe 6)**.

Nun heißt es, dies in der Praxis umzusetzen. Alle betroffenen Kunden sind zu informieren und die Kostenvoranschläge sind vorzubereiten. Hierfür entwirft sie einen Rundbrief. Mit allen Kunden werden Pflegevisitermine vereinbart.

Nach der Implementierung der Privatzahlerleistungen verzeichnet der Pflegedienst zunehmende Erträge und die Kostendeckung liegt nahezu bei 100%. Nun heißt es für Luise Glück weiter **wachsam (Stufe 7)** zu bleiben. Sie führt weiterhin den täglichen Soll-Ist-Abgleich durch und bei Auffälligkeiten geht sie mit den Mitarbeitenden ins Gespräch.

Nach drei Monaten hat sich der Pflegedienst wirtschaftlich erholt und zeigt eine stabile Kostendeckung von > 100%. Luise Glück zeigt den Mitarbeitenden erneut in einer Dienstbesprechung die wirtschaftliche Situation auf. Die Implementierung des Privatzahlerkataloges hat die Entwicklung des Pflegedienstes

positiv beeinflusst. Durch den täglichen Soll-Ist-Abgleich und den Mitarbeitergesprächen stellt Luise Glück sicher, dass Mitarbeitende nicht in alte Muster zurückfallen.

Luise Glück und ihrem Team ist es gelungen, den Privatzahlerkatalog **erfolgreich zu implementieren (Stufe 8)**.

PDL-Management-Tipp

Veränderungen im Allgemeinen bedeutet Change-Management-Prozesse über einen langen Zeitraum bzw. mehrere Jahre. Dafür braucht es Engagement, Vision, Haltung, Geduld und viel Disziplin. Das Kotter Change-Management-Modell bietet einen Rahmen und Struktur, an dem Sie Ihre Maßnahmen ausrichten und von Zeit zu Zeit überprüfen können, wo Sie stehen. Als Führungskraft müssen Sie den Wandel aktiv gestalten. Setzen Sie sich mit den Veränderungen (Visionen, Strukturen, Prozesse) auseinander und vernachlässigen Sie nicht die emotionale Ebene des Change.

Mein Praxis-Tipp: Den vergangenen Dienstag können Sie nicht verändern, den kommenden Dienstag können SIE gestalten.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Freude bei „... **den Wandel gestalten**“!

Zum Abschluss einfache „Regeln to go“, um den Weg effektiver zu gestalten:

Dos	Don'ts
<ul style="list-style-type: none"> » Widerstand gehört dazu. Akzeptiere das! » Respektiere andere Meinungen » Höre zu! » Bereite die Organisation auf jeden Schritt vor » Mache Betroffene zu Beteiligten! 	<ul style="list-style-type: none"> » Zwingen Sie Ihre Mitarbeitenden, sich zu verändern » Präsentieren Sie Ihre Lösungen als alternativlos » Ignorieren und bringen Sie Widerstand zum Schweigen » Nehmen Sie die Emotionen der Betroffenen persönlich » Leere Versprechungen

● Kerstin Pleus