



Kerstin Pleus

Organisationsberaterin, Krankenschwester, Trainerin für Führungskräfte, MDK-Gutachterin, Pflegedienstleitung, Business-Coach

Dortmund

✉ pfllege@kerstinpleus.de

🌐 www.kerstinpleus.de

Changemanagement in der Pflege

Erfolgreicher Übergang der Pflegedienstleitung

Das sind Dinge, die passieren

- ▶ Eine **langjährige, erfahrene Pflegedienstleitung geht in den Ruhestand** und eine neue jüngere Fachkraft übernimmt die Leitung. Die Kosten fallen aus dem Rahmen, es treten Qualitätsprobleme auf, bei Mitarbeitern steigt die Unzufriedenheit.
- ▶ **Ein Pflegedienst stellt** von analoger Pflegedokumentation **auf eine digitale Dokumentation** um. Schulungstermine sind nicht bekannt. Der Projektplan liegt vor. Die QMB ist krankheitsbedingt ausgefallen. Keiner weiß Bescheid. Die Mitarbeiter sind verunsichert und machen den neuen Kram nicht mit.
- ▶ **Zwei Pflegedienste haben fusioniert.** Einzelne Bereiche wurden zusammengelegt, doch die Zusammenarbeit klappt nicht. Mitarbeiter des einen Pflegedienstes fühlen sich „verkauft“, Kündigen erfolgen, Patienten wandern ab.
- ▶ Ein **Pflegedienst nimmt einen Softwarewechsel vor.** Die Mitarbeiter werden mit neuen MDAs ausgestattet und wissen von nix. Also machen sie so wie bisher weiter.

All das sind Beispiele für **komplexe Veränderungsprozesse**. Leider erfolgen in der Praxis Veränderungsprozesse in viel zu vielen Fällen mehr oder minder zufällig und willkürlich.

- ▶ Da wird ein Pflegedienst umstrukturiert, ohne dass der Sinn oder die Vorteile des Ganzen erkennbar werden.
- ▶ Oder Teamevents werden durchgeführt, ohne dass sich jemand Gedanken über Sinn und Zweck macht.
- ▶ Oder die neue Führungskraft meint, sie müsse erst einmal hart durchgreifen – und erfährt gerade dadurch Widerstand.

Die Alternative dazu ist, in solchen **Veränderungsprozessen strukturiert vorzugehen**. Dazu bieten sich zwei unterschiedliche Konzepte an:

- 1) Veränderung als Strategieentwicklung
- 2) Veränderung als Changemanagement

Ein Beispiel

Ein Wechsel in der Pflegedienstleitung (PDL) ist eine kritische Phase für jeden Pflegedienst. Besonders herausfordernd ist der Übergang, wenn eine langjährige, erfahrene PDL in den Ruhestand geht und eine jüngere Fachkraft die Leitung übernimmt. Ein professionell gesteuertes Changemanagement ist essenziell, um diesen Wechsel reibungslos und nachhaltig zu gestalten.

Schauen wir uns zunächst einmal die Theorie an. Hier und da hören wir von **Change oder Changemanagement**. Was verstehen wir eigentlich darunter?

Change ist immer auch die Veränderung eines sozialen Systems. Er bedeutet damit nicht nur eine Veränderung der Technik, der Strukturen und der Prozesse, sondern betrifft die Veränderung der übrigen Ebenen eines sozialen Systems:

Neue Personen werden möglicherweise eine Rolle spielen, alte vielleicht in den Hintergrund treten. Individuelle und subjektive Deutungen, aber auch geheime Regeln werden und müssen sich möglicherweise verändern, neue Regelkreise möglicherweise entstehen und die Entwicklungsgeschwindigkeit und -richtung sind zwischen Bewahren und Verändern auszutarieren. Bei Veränderungen richten wir auf diese verschiedenen Faktoren des sozialen Systems das Augenmerk.

Und wie kann das in der Praxis gut funktionieren?

Der Blick auf den Menschen

In dem System „ambulante Pflege“ richten wir den Blick auf die Menschen. Das heißt, unser Ansatz setzt bei den Menschen an:

Veränderung ist vor allem Veränderung des Denkens und der Einstellung und Haltung. Wir lenken den Blick auf die Betroffenen. Bei einem Leitungswechsel meint Changemanagement die Planung und Durchführung aller Aktivitäten, welche die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter ▶



auf die zukünftige Situation vorbereiten und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen ermöglichen.

Welche Herausforderungen gibt es beispielsweise beim Leitungswechsel?

Der Wechsel einer Führungskraft in der Pflege bringt verschiedene Herausforderungen mit sich:

- ▶ Verlust von Erfahrungswissen: Die scheidende PDL verfügt über tiefgehendes Wissen zu Abläufen, Strukturen und informellen Netzwerken.
- ▶ Skepsis und Unsicherheit im Team: Pflegekräfte könnten Bedenken hinsichtlich neuer Arbeitsweisen und der Teamdynamik haben.
- ▶ Bewahrung der Pflegequalität: Ein plötzlicher Bruch kann negative Auswirkungen auf Pflegeprozesse und Patientensicherheit haben.
- ▶ Bewahrung der Wirtschaftlichkeit: Auch hier kann es ganz schnell zu negativen Ausbrüchen kommen.
- ▶ Veränderungsresistenz: Langjährige Mitarbeiter könnten neue Ansätze kritisch sehen und sich schwer mit Veränderungen tun. Widerstände kommen auf, ggfs. Krankmeldungen und letztendlich Kündigungen.

Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Übergang

Ein durchdachter Change-Management-Prozess kann helfen, Unsicherheiten zu reduzieren und eine erfolgreiche Übergabe zu gewährleisten.

Folgende Faktoren sind entscheidend:

- ▶ **Frühzeitige Information an das Team und Einbeziehung der neuen jungen Leitung und strukturierte Übergabe**
 - ▷ Gemeinsame Übergangsphase mit der bisherigen PDL (idealerweise mehrere Monate)
 - ▷ Dokumentation wichtiger Abläufe und Entscheidungsgrundlagen
 - ▷ Gezielte Einarbeitung in spezifische Herausforderungen des Pflegedienstes

▶ Offene und transparente Kommunikation

- ▷ Vorstellung der neuen PDL mit klarem Rollenverständnis
- ▷ Regelmäßige Teammeetings, um Ängste und Erwartungen zu adressieren
- ▷ Offene Diskussionsrunden für Fragen und Feedback

▶ Bewusstes Beziehungsmanagement

- ▷ Direkter Dialog mit dem Team zur Vertrauensbildung
- ▷ Einzelgespräche mit Schlüsselpersonen
- ▷ Integration von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse

▶ Balance zwischen Kontinuität und Innovation

- ▷ Bewahren bewährter Strukturen und Prozesse
- ▷ Behutsames Einführen neuer Ideen ohne radikale Umbrüche
- ▷ Pilotprojekte für innovative Ansätze in der Pflege

▶ Förderung einer positiven Veränderungskultur

- ▷ Förderung einer offenen Feedbackkultur
- ▷ Workshop zur Gestaltung einer neuen Vision/Mission. Was macht Ihren Pflegedienst sexy? Warum sind Sie der beste Pflegedienst weit und breit?

Praxistipps für die neue PDL

▶ „Zuhören statt sofort verändern“

Erst das Team und die Strukturen verstehen, dann gezielt Optimierungen einführen.

▶ Die Betroffenen zu den Beteiligten machen

Mitarbeiter wollen mitgenommen, also einbezogen werden.

▶ „Transparenz schafft Vertrauen“

Entscheidungen nachvollziehbar machen und regelmäßig kommunizieren. Als Führungskraft müssen Sie immer das „Warum“ erklären. ▶

Warum kommt es zu einer Tourenänderung? Unsere Patienten sind doch gut versorgt. Der Mitarbeiter braucht eine Antwort auf das Warum. Er muss verstehen! Dann geht es auch in die Umsetzung.
Oder auch „Sag es“ dem Mitarbeiter!

- ▶ **„Mitarbeiter einbinden“**
Pflegekräfte aktiv in Veränderungsprozesse involvieren.
- ▶ **„Schrittweise statt radikal“**
Kleine Veränderungen testen, bevor große Umstrukturierungen vorgenommen werden.

Fazit

Ein Wechsel in der Pflegedienstleitung ist nicht nur eine organisatorische, sondern vor allem eine emotionale Herausforderung für das Team. Ein professionelles Change-management mit Fokus auf Kommunikation, Vertrauen und schrittweiser Integration hilft, den Übergang erfolgreich zu gestalten. Die neue PDL sollte sich als Brückenbauer zwischen bewährten Strukturen und notwendiger Innovation verstehen, um nachhaltige Veränderungen im Sinne einer qualitativ hochwertigen Pflege zu etablieren.

Die Realität:

◆ Veränderung mit System statt Chaos! ◆

Veränderungsprozesse verlaufen in vielen Unternehmen leider oft zufällig und willkürlich – mit unnötigen Reibungsverlusten. Und genau dann werde ich gerufen: „Frau Pleus, wir haben ein Problem. Das Team macht Schwierigkeiten.“

Damit es gar nicht erst so weit kommt: Kontaktieren Sie mich frühzeitig! Als systemische Organisationsberaterin begleite ich Sie von Anfang an - strukturiert, vorausschauend und mit maßgeschneiderten Lösungen für nachhaltigen Wandel.

Mehr Infos...

Nehmen Sie gern Kontakt zu mir auf! ●

Ihre Kerstin Pleus
www.kerstinpleus.de



● Kerstin Pleus

Seminare in 2025 mit Kerstin Pleus

>>> Informationen und Anmeldungen über die hinterlegten Links



5. März 2025, 09:00 - 16:00 Uhr
Seminar des VDAB | BSB

● Erfolgreiche Kundengespräche
Verkaufstraining

2. April 2025, 08:30 - 16:00 Uhr
Seminar des bad e. V.

● Verkaufstraining für die ambulante Pflege
Beraten statt verkaufen

26. November 2025, 10:00 - 17:00 Uhr
Seminar des bpa

● Das erfolgreiche Erstgespräch - Grundlagen für den wirtschaftlichen Erfolg in der ambulanten Pflege



Durchblick Pflege

Keine Lust mehr auf
trockene Theorie?
Schluss mit langweilig!

- Für eine Wissensvermittlung, die Spaß macht
- Mit vielen Infografiken und Schaubildern
- Online auch in 5 Sprachen verfügbar



Ihr Kennenlerngeschenk: 2
Mitarbeiterschulungen zu
"Hygiene" und "Kommunikation"



Jetzt **GRATIS-Ausgabe**
sichern und **2 Gratis-**
Mitarbeiterschulungen erhalten!

<https://lmy.de/wCLsl>



Beratung und Prozessbegleitung
in der Altenhilfe / im Gesundheitswesen
Seminare / Inhouse Schulungen
Coaching
Führungstraining
Organisationsberatung / Change
Teamentwicklung

K **L** **P** **KERSTIN PLEUS**
BERATUNG
COACHING
TRAINING

pflge@kerstinpleus.de
erfolg@kerstinpleus.de
0151-61812813

Cottastraße 14
44265 Dortmund
www.kerstinpleus.de

