



Krisen | Strategien | Lösungen

Stürmische Zeiten



Liebe Leserinnen und Leser,

wohl noch nie in der Geschichte der ambulanten Pflege- und Betreuungsdienste gab es eine so düstere Bestandsaufnahme. Ratlosigkeit und fast schon Verzweiflung sind zu sehen.

„Wir haben keine Lust mehr“, so könnte man den Zustand der Branche zurzeit betiteln.

Aber das sollten wir nicht zulassen! Das Bild, das wir erkennen und zeichnen, ist relativ einheitlich. Überall, in Deutschland, egal wohin man sieht: Zunehmende Personalnot, hohe Ausfälle beim Personal, Touren werden geschlossen, Annahmestopps für neue Kunden verhängt, zurückgehende Renditen und seit Jahresanfang deutlich sinkende Betriebsergebnisse.

Die Aussichten auf einen Blackout oder auf die wahrscheinlich anstehende, größte Wirtschaftskrise sind zudem nicht sehr beflügelnd. Wie sollen Pflegedienste in solch einem Umfeld agieren?

Ja, sie (oder Sie!) müssen tatsächlich aktiv handeln und sollten bitte nicht nur erleiden und ertragen, was da so auf uns zukommt. Wir haben – so finde ich – eine Verpflichtung, verantwortlich zu handeln und unseren Beitrag zu leisten, wenn es schon die Politik nicht tut.

Diesen schwermütigen Themen und Fragen widmen wir uns in dieser Ausgabe. Das Schwerste haben wir vermutlich noch vor uns. Doch ich bin immer schon ein positiver Mensch und versuche gerade deshalb, konstruktiv und positiv an die Dinge heranzugehen. Alle Schatten, die wir sehen, bringen auch die Chance, sich wieder dem Licht zuzuwenden. Wir brauchen verschiedene Szenarien, um eine Vorstellung davon zu bekommen, was auf uns zukommen könnte. Und dann entwickeln wir Strategien. Und Lösungen!

So einfach sehe ich das.

Und bitte, bedenken Sie/wir: Ambulante Pflegedienste sind immer systemrelevant und werden es bleiben. Es wird immer Wege geben.

Herzlichst

● **Thomas Sießegger**

Die Lage der ambulanten Dienste ist dramatisch. Zuerst analysieren wir den Status Quo. Dann kommt die Erkenntnis. Ziel ist es, zukünftige Betriebsergebnisse wieder zu stabilisieren und perspektivisch neues Wachstum zu erzeugen. **Thomas Sießegger** zeigt mit seinem 4-Phasen-Modell den Weg auf, bewusst und zielorientiert aus dem Hamsterrad auszusteigen.

2

Kerstin Pleus setzt wieder ihre PDL Luise Glück ein, um mit ihr zusammen ganz pragmatisch deutlich zu machen, wie Veränderungen konkret und SMART im ambulanten Pflegedienst umgesetzt werden können. Dazu braucht es einen Plan, eine Idee, und das Wissen um den Weg.

7

Christian Loffing gibt Beispiele, wie Sie sich als Pflegedienstleitung in diesen stürmischen Zeiten gegenüber Ihren Mitarbeitern verhalten können. Er zeigt an Beispielen auf, wie Sie berechenbar werden, wie Sie wertschätzend Kritik anbringen und wie Sie in diesen schwierigen Zeiten formulieren.

12

Peter Wawrik sieht, wie sich in dieser Zeitenwende neben den Risiken und unter den sich verschlechternden Rahmenbedingungen auch Chancen ergeben können. Durch seine Marktanalyse kann sowohl das eigene Leistungsspektrum reflektiert als auch das der Mitbewerber analysiert werden.

17

Unsere +++ Rubriken

Kennzahl des Monats

Der Anteil „gemischter Hausbesuche“

20



Thomas Siessegger

Diplom-Kaufmann, Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste

Hamburg, Langenargen, Berlin

Email: pdl-management@siessegger.de

Web: www.siessegger.de

Krisen – Strategien – Lösungen

Raus aus der Krisenbewältigung, rein in die Gestaltung der Zukunft

Ambulante Pflege und Betreuungsdienste erleben eine Zeitenwende. Wohl noch nie wurde der Markt der ambulanten Pflege und Betreuungsdienste so auf und durchgerüttelt wie seit fast 3 Jahren. Diese Zeit hat Spuren hinterlassen und wir haben das Schwierigste mit Sicherheit noch vor uns. Wir zeigen die aktuellen Entwicklungen und Trends und analysieren sie, um zum Schluss aufzuzeigen, welche Lösungsansätze es gibt.

Ambulante Pflegedienste sind und werden auch in Zukunft immer systemrelevant bleiben. Deshalb wird es Lösungen geben müssen.

Teil 1 = Analyse der Herausforderungen

PDLs müssen „zurzeit“ in die Pflege, auf Tour gehen

In sehr vielen Pflegediensten äußern die Leitungskräfte, dass sie „zurzeit“ in die Pflege gehen „müssen“, sie fühlen sich regelrecht dazu genötigt. Doch auf die Nachfrage, was denn „zurzeit“ bedeutet, heißt es oft „oh, das geht schon seit über einem Jahr so“.

Es gibt in vielen Pflegediensten keine aktiven Lösungsansätze, um aus diesem Hamsterrad herauszukommen. Teilweise scheint es sogar, als ob der Gang in die Pflege, in eine Tour, eine Flucht ist.

Krankheitsquoten so hoch wie noch nie

Im Frühjahr und Frühsommer des Jahres 2022 waren die

Krankheitsquoten in den ambulanten Pflegediensten wohl so wie noch nie. Genau betrachtet war vieles jedoch auf die „positiven“ Corona-Testungen und auf die Quarantäne zurückzuführen. Diese hohen Ausfallzeiten gefährdeten in vieler Hinsicht die Betriebe, teilweise konnten Kunden nicht versorgt werden und Einsätze mussten abgesagt werden. Krankheitsquoten von 20% bis 40% der Mitarbeiterschaft waren keine Seltenheit. Solange getestet wird, ist abzusehen, dass diese Wellen immer wieder kommen werden, wenn auch hoffentlich nicht mehr so hoch.

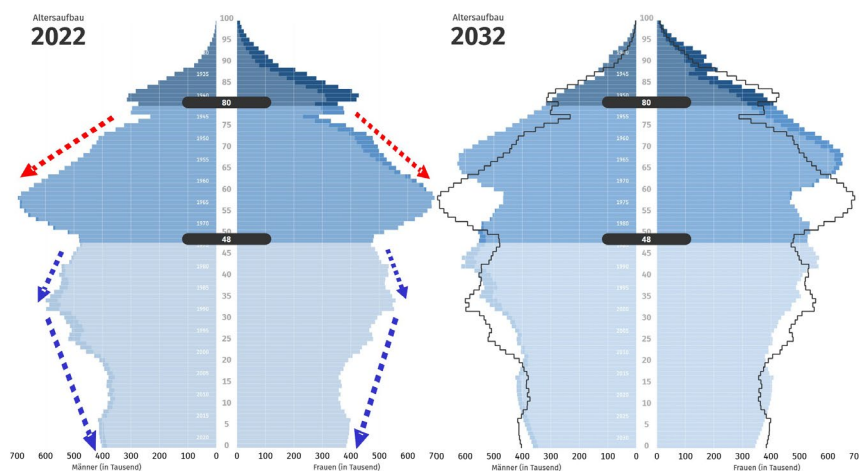
Der zunehmende Pflegefachkräftemangel

Dass es einen Pflegefachkräftemangel gibt und dass „gute“ Betreuungskräfte fehlen, wissen wir schon seit längerem, aber dieser Trend hat

sich noch einmal verschärft und wird noch deutlicher. Mit einem Blick in die Zukunft auf die demografische Entwicklung wird deutlich, dass dies wohl noch so weitergehen wird.

Demografische Entwicklung als Herausforderung

Nehmen wir an, das Durchschnittsalter der Pflegebedürftigen, die von ambulanten Diensten versorgt werden, beträgt 80 Jahre, und das Durchschnittsalter der Mitarbeiter 48 Jahre, so sehen wir an dieser dynamischen Vorausschätzung, dass es zu weiter steigendem Pflegebedarf kommen wird, und auf der anderen Seite das Potential an möglichen neuen Mitarbeitern geringer wird. Das was wir zurzeit als Problem erleben, wird sich die nächsten 10 - 20 Jahre noch weiter verschärfen. ►



Quelle: Statistisches Bundesamt, www.destatis.de

Demografische Entwicklung als Herausforderung

Der Kampf um Mitarbeiter

Es wird immer deutlicher, dass ein regelrechter „Kampf“ entbrennt. In diesem Wettstreit um Mitarbeiter müssen Arbeitsplätze deshalb zukünftig attraktiver gestaltet werden. Innerhalb der Pflege stehen die ambulanten Dienste unter anderem in Konkurrenz zu Krankenhäusern, Wohngemeinschaften, stationären Pflegeeinrichtungen, Tagespflegen oder Angeboten im Betreuten Wohnen, aber auch zu anderen Berufsfeldern. Denn auch in anderen Branchen fehlt es massiv an Personal, bei der Bahn, in der Gastronomie, usw. Fachkräfte fehlen auch in anderen Bereichen. Überall erleben wir derzeit erste Einschränkungen bei Dienstleistungen und in anderen Geschäften, und alle scheinen zu hoffen, dass es wieder besser wird. Von alleine wohl nicht.

Mitarbeiter sind aus der Arbeitswelt verschwunden, und viele fragen sich: Wo sind sie hin? Es ist zu vermuten, dass sie in krisensichere Arbeitsplätze abgewandert sind oder sie haben ganz aufgehört zu arbeiten? Wir wissen es nicht.

Die Umsätze gehen zurück

Im Herbst 2022 merken erste Pflegedienste, dass es einen Rückgang gibt bei der Inanspruchnahme von Sachleistungen, meist mit dem Verweis auf gestiegene Energiekosten oder die Inflation. Die anstehende Wirtschaftskrise wird dabei noch gar nicht in die Überlegungen miteinbezogen. Insbesondere bei den Pflegegraden 2 und 3 wird ersichtlich, dass hier gespart wird und anstatt dessen die Entlastungsleistungen und die Verhinderungspflege als (scheinbar kostenfreier) Ersatz gewählt werden. Dabei wäre es gerade ein wichtiger Ansatz, über Beratung über eine höhere Ausschöpfung der Sachleistungen zu besseren Betriebsergebnissen zu kommen.

Tarifbindung und steigende Kosten

Die neue Tarifbindung und die damit einhergehenden Kostensteigerungen erfordern eine höhere Transparenz in der eigenen Darstellung von Kosten und Erträgen. Stark steigende Löhne und Gehälter bedingen neue Vergütungsverhandlungen mit den Kassen, bei denen transparente und belastbare Zahlen vorgelegt werden müssen. Doch es ist absehbar, dass diese stark steigenden Personalkosten zu einer Schmälerung von gewohnten Renditen führen, insbesondere bei privaten Pflege- und Betreuungsdiensten.

Pflegedienste werden immer größer

Ambulante Pflege- und Betreuungsdienste sind sehr unterschiedlich nach Trägerschaft und Größenkategorien am Markt. Sie entwickeln sich weiter dynamisch.

Vor allem folgend angeführte Entwicklungen sind bei der Betrachtung der Pflegestatistiken der Jahre 1999 - 2019 zu beobachten.

- 1.) Sehr kleine, kleine und mittelgroße Pflegedienste sind mit abnehmender Tendenz überwiegend bei den privaten Trägern, während große und sehr große Pflegedienste bis zu 62% bei den Wohlfahrtsverbänden angesiedelt sind.
- 2.) 81% der Pflegedienste haben unter 100 Pflegebedürftige also zirka unter 140 Kunden! Wobei genau diese großen Pflegedienste, die

Pflegedienste über 100 Kunden, in den letzten 20 Jahren in der Anzahl um 4.000 Pflegedienste gestiegen sind. Es sind genau die Pflegedienste, die eher am Markt überleben.

- 3.) Pflegestatistiken der Jahre 1999 – 2019 (welche hier in dieser Darstellung nicht zu sehen sind) zeigen, dass die Anzahl der privaten Pflegedienste weiter leicht steigt, sie machen zirka 2/3 aller 15.000 Pflegedienste aus. Die Anzahl der Pflegedienste der Wohlfahrtsverbände stagniert.
- 4.) Das Wachstum bei den privaten Pflegediensten ist stärker als bei den Pflege- und Betreuungsdiensten der Wohlfahrtsverbände.

Private Pflegedienste geben auf oder verkaufen sich unter Wert

Zirka 3.000 bis 5.000 Inhaber/-innen von ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten werden in den nächsten fünf bis zehn Jahren den Besitzer wechseln. Die Frage ist, finden sie Käufer oder werden innerhalb der Familie übernommen oder an Mitarbeiter übergeben - oder geben sie auf? Noch ist nicht absehbar, was mit all diesen Pflegediensten passiert. Tatsächlich ziehen sich seit Anfang des Jahres 2022 sowohl nationale als auch internationale Investoren fast komplett zurück aus Deutschland und kaufen fast keine Pflegedienste mehr. Der Wert und die Preise für ►

Pflegestatistik 2019

Verteilung der Anzahl der Pflege- und Betreuungsdienste nach Trägerschaft und Größenkategorien																
Pflegebedürftige (SGB XI)		= Kunden (inkl. SGB V)		Pflegedienste insgesamt			private Träger			freigemeinnützige Träger			öffentliche Träger			
				%	Anzahl	%	%	Anzahl	%	%	Anzahl	%	%	Anzahl	kumm.	
1	bis 25	1	bis 36	23,6%	3.469	100%	31,0%	3.025	87,2%	8,8%	413	11,9%	15,7%	31	0,9%	23,6%
26	bis 50	37	bis 71	27,9%	4.101	100%	31,6%	3.083	75,2%	20,4%	961	23,4%	28,8%	57	1,4%	51,5%
51	bis 100	72	bis 143	29,5%	4.328	100%	25,7%	2.512	58,0%	37,1%	1.750	40,4%	33,3%	66	1,5%	81,0%
101	bis 150	144	bis 214	10,7%	1.565	100%	7,2%	704	45,0%	17,8%	839	53,6%	11,1%	22	1,4%	91,7%
151	und mehr	215	und mehr	8,3%	1.225	100%	4,6%	446	36,4%	16,0%	757	61,8%	11,1%	22	1,8%	100%
Gesamtanzahl aller Pflegedienste				100%	14.688	100%	100%	9.770	66,5%	100%	4.720	32,1%	100%	198	1,3%	

© 2021 - 2022 Thomas Sieffger, aufbereitet nach den Daten des Statistischen Bundesamtes (2019)

Größe der Dienste nach Träger - am 15.12.2019

Abbildung: Verteilung der Pflege- und Betreuungsdienste nach Trägerschaft und Größenkategorien

Pflege- und Betreuungsdienste sinken rapide. Kaum jemand traut sich, Pflegedienste zu übernehmen mit all dem vorhandenen Personal und den entstehenden Kosten. Verkannt wird, dass ambulante Pflegedienste grundsätzlich systemrelevant sind und auf Dauer bestehen müssen.

Die Inflation macht zusätzlich zu schaffen

Die Inflation steigt weiter und ist nicht vollumfänglich eingepreist in den neuen Vergütungen beziehungsweise wurde in den Vergütungsverhandlungen nicht angemessen berücksichtigt. Nachverhandlungen sind notwendig. Ein Ende der Inflationsentwicklung ist noch nicht abzusehen. Zudem fragen sich manche Menschen, ob der eigene Warenkorb stärker betroffen ist als der offiziell verwendete Warenkorb für die Messung der Inflationsrate.

Blackout!

Im Winter 2002/ 2023 droht womöglich ein Blackout, ein Stromausfall über mehrere Tage. Nichts geht mehr, kein Telefon, kein Computer, kein fließend Wasser, kein Telefon, keine Heizung, kein Computer, einfach nichts. Die wenigsten Pflege- und Betreuungsdienste sind darauf vorbereitet. Im Kontext mit der fortgeschrittenen Digitalisierung droht ein Desaster. Es müssten jetzt dringend Notfallpläne entwickelt werden,

- » welche Kunden mit Priorität zu versorgen sind,
- » welche Mitarbeiter zur Verfügung stehen,
- » und welche Maßnahmen notwendig sind, um eine Minimalversorgung zu gewährleisten.

Corona ist (eigentlich) vorbei

Corona belastete im Hinblick auf die Erlöse die Pflege- und Betreuungsdienste erstaunlicherweise nur für kurze Zeit zirka März bis Mai 2020, war aber in dieser Hinsicht nie existenzgefährdend. Was sich bei den

Prozessen innerhalb der Dienste geändert hat und im Umgang miteinander unter den Mitarbeitern und gegenüber Kunden steht auf einem anderen Blatt. Eigentlich könnte man zu einem neuen „Normal“ zurückkehren. Die „Reste“ von Corona sind drohende Betretungsverbote wegen der Impfpflicht. Diese schweben immer noch wie ein Damoklesschwert über manchen Pflegediensten und gefährden somit den Bestand, vor allem in den neuen Bundesländern. Würden die Betretungsverbote durchgesetzt, müssten viele Pflege- und Betreuungsdienste schließen, die Versorgung könnte zusammenbrechen. In manchen Regionen fehlt nur noch ein Tropfen, um das Fass zum Überlaufen zu bringen.

Die „neue Normalität“

Durch die Coronamaßnahmen und durch entsprechende Sicherheitsvorkehrungen hat das Betriebsklima massiv gelitten und bestimmte, existenziell wichtige Prozesse wurden nicht wieder in Gang gesetzt: Dienstbesprechungen, persönliche Erstgespräche vor Ort, persönliche Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI vor Ort, Pflege- und Dokumentationsvisiten, Mitarbeiterjahresgespräche und so weiter.

Viele dieser frühen selbstverständlichen Prozesse und Verfahrensweisen werden jetzt seit ihrem Aussetzen nicht in vollem Umfang wieder zurückgeführt. Dadurch gehen zum Beispiel wichtige Informationen verloren, wie sich der Leistungsumfang bei Kunden verändert hat, und vor allem, das Betriebsklima leidet darunter. Mancherorts lässt sich aber auch feststellen, dass aus „Bequemlichkeit“ bestimmte Dinge nicht mehr neu begonnen oder neu weiterentwickelt werden.

Der kontraproduktive Rettungsschirm

Den Pflegediensten, die unter den Rettungsschirm geflüchtet sind, geht es tendenziell eher nicht so gut, sie haben sich an die Erträge gewöhnt,

die sie nicht selbst erwirtschaften mussten. Diese Dienste kommen schwer wieder zurück in die „neue Normalität“ und fassen nicht richtig Fuß. Nebenbei bemerkt gibt es gar nicht so viele Pflegedienste, die bezüglich der Einnahmen, basierend auf dem Referenzmonat von Januar 2020, tatsächlich den Rettungsschirm nutzten. Lediglich im Kontext mit den Hygieneartikeln und entsprechenden Schutzmaßnahmen ließen sie sich die Kosten erstatten.

Die anstehende Wirtschaftskrise

Unter anderem durch die Kriegssanktionen steht die größte Wirtschaftskrise seit dem Zweiten Weltkrieg bevor, uns Bürgern, der Wirtschaft und den Pflege- und Betreuungsdiensten. Zusammen mit der neuen Tarifbindung und den damit verbundenen höheren Kosten für dies zu hunderten Aufgaben von Pflegediensten. Viele fühlen sich reglementiert, und in ihrer unternehmerischen Freiheit eingeschränkt. Oder einfach ausgedrückt, viele haben einfach „keine Lust mehr“. Sie wollen ihren Pflegedienst aufgeben, den sie ursprünglich einmal verkaufen wollten. Nun werden sie eines Tages „die Türe zuschließen“, wenn es keine Mitarbeiter mehr gibt, so originale Aussagen von Inhaber/-innen von ambulanten Pflegediensten.

Die drohende Wirtschaftskrise wird auch das Inanspruchnahmeverhalten der Kunden massiv ändern, und die dann möglicherweise arbeitslos gewordenen pflegenden Angehörigen werden versuchen, noch mehr als zurzeit schon, die Geldleistungen in Anspruch zu nehmen, so dass den Pflegediensten mehr oder weniger nur noch die schweren Pflegen und die Behandlungspflege bleiben. Genau die Leistungen, die nicht so lukrativ sind.

Konstruktiv bleiben und versuchen, die Zukunft zu gestalten

Wie soll man bei all den Entwicklungen konstruktiv bleiben?

Es besteht dringender Bedarf für ►

- 1.) eine Reflexion oder Analyse der Geschehnisse
- 2.) für eine neue Orientierung
- 3.) für die Definition von neuen Zielen.

Das ist strategische Entwicklung, nur so können Lösungen gefunden werden.

Teil 2 = Lösungsansätze

Zunächst einmal: Pflege- und Betreuungsdienste sind systemrelevant! Der Gesetzgeber würde und könnte nie auf Dauer die Dienste alleine lassen. Das kann man als Lichtblick sehen, durchaus. Nichtsdestotrotz müssen Sie zunächst einmal die anstehenden schwierigen Zeiten überstehen und sollten irgendwie optimistisch bleiben – oder zumindest konstruktiv. Das Wichtigste ist es, aus dem Hamsterrad herauszukommen, in dem sich viele Pflegedienste zurzeit befinden. Ein erster Lösungsansatz, der hier skizziert werden soll.

Es gilt

- a) die **Realität** zu **akzeptieren**,
- b) **nicht zu klagen**, und anstatt dessen
- c) **das Mögliche** anzubieten und zu gestalten

Unabänderliches akzeptieren und lernen damit umzugehen

Mit bestimmten neuen Rahmenbedingungen müssen Pflege- und Betreuungsdienste lernen zu leben. Dass Krankheitsquoten in Zukunft weiter schwanken werden, muss wohl in gewisser Weise akzeptiert werden.

An den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, an steigenden Kosten und an auf uns hereinbrechende Krisen werden wir nicht direkt etwas ändern können. Aber wir müssen uns darauf einstellen. Was werden wir tun, wenn es denn so kommt? Haben wir für diese Szenarien entsprechende Lösungen? Wenn nein, dann müssen wir sie jetzt skizzieren. Wir müssen uns wieder die Luft verschaffen, uns auf die wichtigen Dinge zu

konzentrieren und wir dürfen dabei die neuen Ziele, die wir definieren, nie aus den Augen verlieren.

Was nicht akzeptiert werden kann und was Sie tun können

Nicht akzeptiert werden kann, dass die Pflegedienstleitung weiter in die Pflege geht. Hier müssen aktiv Lösungen gefunden werden, um den Leitungsaufgaben wieder gerecht zu werden.

Beim zunehmenden Pflegefachkräftemangel und dem Suchen nach „guten“ Betreuungskräften vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, müssen wir neu über die Gestaltung der Touren- und Personal-Einsatz-Planung nachdenken. Notgedrungen werden dann eben Behandlungspflege-Touren aufgemacht, es verbleiben Touren für zeitintensive Einsätze, und möglicherweise ist es sinnvoll, von Leistungskomplexen auf Zeitleistungen umzusteigen. Herausfordernd ist es jedoch, wenn dadurch nicht mehr so viele Kunden versorgt werden können wie bisher.

Weniger Kunden + mehr Umsatz

In irgendeiner Form müssen sich ambulante Pflegedienste entscheiden, welche Kunden in Zukunft überhaupt noch in welchem Umfang versorgt werden können. Das ist eine riesen-große Verantwortung, der sich die Pflegedienste stellen müssen.

Kontinuierliche Beratung ist der Ansatz für die neue Gestaltung und für umfangreichere Angebote für die Leistungserbringung. Dem Sparen und Hamstern von Seiten der Kunden muss entgegengewirkt werden.

Wir können hier nicht alle oben angesprochenen Herausforderungen mit Lösungsansätzen skizzieren. Wir greifen einen Ansatz als Beispiel heraus, wie Sie innerhalb von 3 Monaten aus dem Hamsterrad kommen, um dann ganz bewusst

- » die Zahl der Kunden
- » den Umsatz pro Kunden

- » die Zeit pro Hausbesuch
- » und eine bessere Ausschöpfung der Sachleistungen

in den Griff zu bekommen und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass die Pflegedienstleitung nicht mehr in die Pflege gehen „muss“.

Stringente Organisationsentwicklung

Viele Pflege- und Betreuungsdienste „schwimmen“ gerade. Die Situation ist äußerst angespannt. Hohe Krankenzustände treffen auf personelle Schwierigkeiten und trotzdem eine weiterhin hohe Nachfrage. Das Hamsterrad!

Die Zeit, die man nicht hat, muss ganz bewusst geschaffen werden, sonst werden Sie immer wieder von den neuen Ereignissen und Katastrophen des Alltags eingeholt.

Phase 1 = Erkenntnis

Sie versorgen ziemlich viele Kunden, in unserem Beispiel bis zu 130, das ist in vielerlei Hinsicht zu viel. Ihre Kunden machen relativ wenig Umsatz. Der durchschnittliche Umsatz pro Kunde beträgt 520 € pro Monat. Sie haben relativ viel Arbeit mit der Organisation, der Planung, der Kontrolle und der Abrechnung der Leistungen. Insbesondere der SOLL-IST-Vergleich im Rahmen der Touren- und Personal-Einsatz-Planung kommt jedoch zu kurz, Sie haben keine Kontrolle mehr! Problem erkannt.

Phase 2 = Annahmestopp und Abbau der Zahl der Kunden

Erstens: Ganz bewusst sollten Sie die Zahl der **Kunden abbauen**, **keine neuen annehmen** oder **nur noch solche, welchen Sie sich nicht erwehren können**.

Zweitens: Auch **vorhandene Kunden** sollten dahingehend **analysiert** werden, ob sie noch weiter versorgt werden wollen, wenn Sie Ihnen ein neues angepasstes Angebot vorgelegt haben. Dazu müssen alle von Ihnen als kritisch eingestuften Kunden ►

neu besucht werden, und hinsichtlich ihres Leistungsspektrums neu beraten werden.

Durch neu abgeschlossene oder geänderte Verträge steigt in Phase 2 der Umsatz auf 600 € pro Monat pro Kunde. Ihr Potential sind die wegfallenden Kunden und der Rückgang in der absoluten Zahl der Kunden.

Phase 3 = Stagnation und Personalaufbau

Nach dem Abbau schließt sich eine bewusst gestaltete Phase der Stagnation an.

- Die Anzahl der versorgten Kunden bleibt weitgehend gleich.
- Sie versuchen, neue Mitarbeiter zu gewinnen oder bei den vorhandenen Mitarbeitern mehr Stunden zu

bekommen.

- Weiterhin konsequent in der Ablehnung neuer (kleiner) Anfragen sein und bei vorhandenen Kunden den Leistungsumfang ausbauen.

Die Personalzusammensetzung muss gegebenenfalls angepasst werden. Diese Phase hat keine bestimmte Dauer, sie sollte so lange fortgesetzt werden, bis es Möglichkeiten gibt, durch weiteres Personal in Phase 4 einzusteigen.

In Phase 3 steigt der Umsatz pro Kunde weiter auf 650 € pro Monat.

- Sie nehmen weiterhin nur noch Kunden an, die eine Perspektive auf eine Versorgung mit Pflege haben.
- Die Hauswirtschaft sollte eine eher untergeordnete Rolle spielen.

Bleiben Sie konsequent in der Auswahl Ihrer Kunden, und behalten Sie den Umsatz, den Sie zuvor auf 650 € gesteigert haben, bei.

Phase 4 = Langsames Wachsen nach den personellen Möglichkeiten

Nachdem

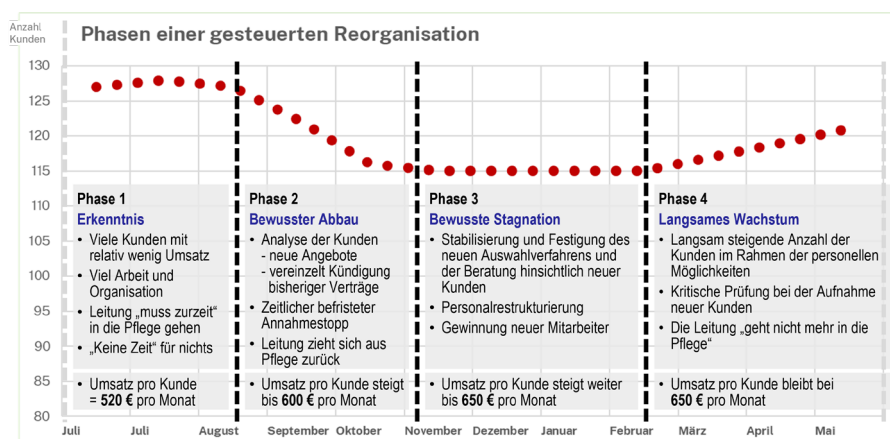
- Sie Kunden abgebaut haben,
- Sie Leistungsumfänge gesteigert haben,
- es Ihnen gelungen ist, neues Personal zu finden oder vorhandenes Personal mit Stunden aufzustocken,

können Sie die Anzahl der Kunden - im Rahmen der eigenen personellen Möglichkeiten - langsam wieder steigern, aber bitte ohne dass der Umsatz pro Kunde wieder sinkt.

Die Darstellung zeigt auf, welche Phasen Sie bewusst durchlaufen sollten.

- Phase 2 dauert 3 Monate,
- Phase 3 solange wie es nötig ist, aber nicht länger als 6 Monate.
- Phase 4 weist in die Zukunft und hat im Prinzip keine festgelegte Dauer.

Wenn alles klappt.



Darstellung: Die 4 Phasen der Reorganisation eines Pflegedienstes

● Thomas Sießegger

SIEßEGGER auf facebook



Sießegger SozialManagement

Eine Seite von Thomas Sießegger

- eine Internet-Seite für Führungskräfte und für Geschäftsführungen von ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten

Verwaltung optimieren im ambulanten Dienst

Eine Seite von Helge Ogan + Thomas Sießegger

- die erste Internet-Seite Deutschlands, speziell für Verwaltungskräfte in ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten

Sießegger + Wawrik Management GmbH

- Unternehmensperspektiven für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste und Tagespflegen
- Eine Seite von Thomas Sießegger + Peter Wawrik

PDL Management

- Die neue kostenfreie Fachzeitschrift mit wertvollem Praxiswissen mit Thomas Sießegger + weiteren Autoren



Kerstin Pleus

Organisationsberaterin, Krankenschwester, Sozialarbeiterin, MDK-Gutachterin, Pflegedienstleitung, Business-Coach, Systemische Organisationsentwicklerin

Dortmund

Email: pflege@kerstinpleus.de

Web: www.kerstinpleus.de

Auf die Führungskraft kommt es an!

Vor dem Hintergrund der aktuellen Marktentwicklung und den täglichen Herausforderungen in der ambulanten Pflege weiß „Luise Glück“ (Pflegedienstleitung; siehe auch PDL-Management Ausgabe 6 „Change – den Veränderungsprozess gestalten“) nicht wo ihr Kopf steht. Nach dem Motto „heute geplant, morgen verworfen“ fühlt sich Luise Glück wie in einem Hamsterrad. Ihr Alltag ist bestimmt von „Reagieren“ und nicht von „aktivem Agieren“.

„Wie kann es mit dem Pflegedienst überhaupt noch weitergehen? Wir benötigen Personal“.

„Wir können und vor lauter Kundenanfragen kaum retten“.

„Der Medizinische Dienst kann sich jeden Tag anmelden, das Thema Qualitätsmanagement hat in den letzten Monaten geschlummert“.

„Jeden Tag kommt was Neues rein, immer ist irgendwas, wann schaffe ich es endlich, meine Aufgaben zu erledigen?“

Das Jahr nähert sich dem Ende und Luise Glück nimmt sich die Zeit, die ersten 10 Monate des Jahres zu reflektieren und macht sich Gedanken über notwendige Veränderungen, die sie im neuen Jahr planvoll und nachhaltig angehen möchte. An ihrer Vision, den Pflegedienst gemeinsam mit ihren glücklichen Mitarbeitenden erfolgreich weiterzuentwickeln, möchte sie festhalten.

Schritt 1: Luise Glück hält an ihrer Vision fest und nimmt sich Zeit, um auf der Metaebene zu reflektieren

Metaebene oder auch **Vogelperspektive** genannt, meint:

Die Metaebene ist die zweite Ebene, also eine übergeordnete Sichtweise, in der Strukturen, Gespräche mit Abstand betrachtet werden. Im übertragenen Sinne wird nun von oben auf das Geschehen geschaut. Kennzeichnend für die Metaebene ist der sachliche Ton des Gesprächs (im Kontext von Konflikten). Die Emotionen haben sich abgekühlt.

Gemeinsam mit den für den Pflegedienst entscheidenden Personen, arbeitet sie an der Vision, den Zielen und an den daraus abzuleitenden Strategien.

Schritt 2: Zielerreichung mit der SMART-Methode

Um realistische Ziele richtig zu formulieren und zu erreichen wendet sie die SMART-Methode an. Laut Formel dieser fünfstufigen Strategie müssen die Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, relevant und terminiert sein – kurz: SMART.

Die SMART-Methode ist ein einfaches Werkzeug zur Zielformulierung.

Erst wenn alle Kriterien umgesetzt sind, wird die SMART Methode erfolgreich genutzt. Diese Methode wird oft in Unternehmen angewandt, um Ziele zu formulieren, sie zu evaluieren und in Maßnahmen umzusetzen.

Beispiel:

Luise Glück und ihr Team haben das Ziel formuliert: **„Wirtschaftlicher Erfolg durch Ertragssteigerung“** ▶

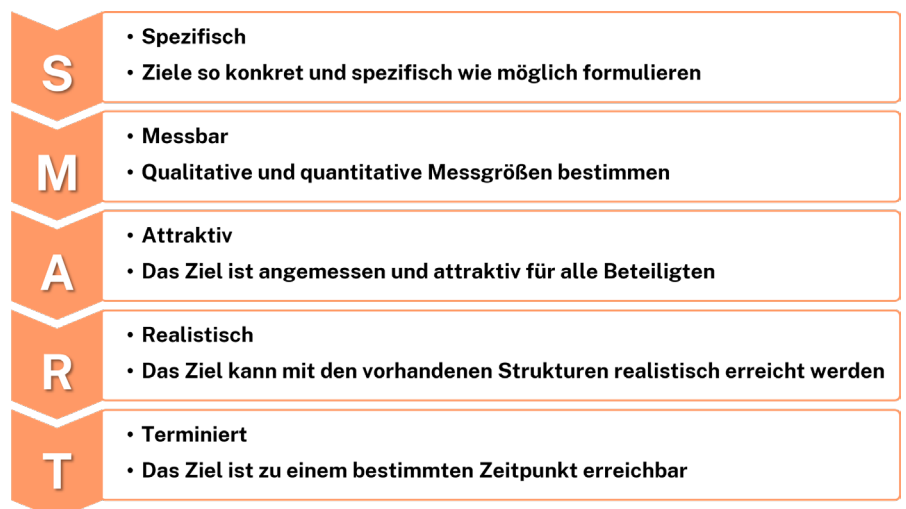


Abbildung: SMART-Methode

Spezifisch

Spezifisch sind Ziele wenn sie eindeutig definiert werden. Alle Details sollten unmissverständlich und konkret in einem Satz zusammengefasst werden.

Beispiel spezifisch: **Der Pflegedienst erzielt eine Umsatzsteigerung pro Kunde.** Das Ziel wird mithilfe der weiteren Kriterien der SMART Methode noch spezifischer.

Messbar

Im künftigen Rückblick soll die Erreichung des Ziels sich bewerten lassen. Es werden quantitative und qualitative Kriterien formuliert, um das Ziel messbar zu machen. Es muss festgelegt sein, dass sich die Zielerreichung objektiv beurteilen lässt.

Beispiel messbar: **Der Umsatz pro Kunde liegt bei 600 €.**

Eine quantitative überprüfbare Kennzahl (600) wird festgelegt.

Attraktiv

Ein Ziel muss für alle Mitarbeitenden attraktiv und akzeptabel sein. Es wird immer positiv und mit aktiven Verben formuliert. Das, was mit dem Ziel erreicht wird, soll für alle eine positive Erfahrung sein.

Beispiel Attraktiv: **Der Umsatz pro**

Kunde liegt bei 600 €, die Umsatzsteigerung soll möglichst aus allen Bereichen (SGB XI + SGB V + Privatzahler) erzielt werden. Die Rückmeldungen zu den Dienstleistungen sind durch alle Mitarbeiter wichtig und unabdingbar.

Ein Interesse an den mitarbeiterorientierten Rückmeldungen macht das Ziel attraktiv und motiviert das Team, dem Leitungsteam Rückmeldungen zu geben.

Realistisch

Ein Ziel muss sich realistisch erreichen lassen, damit alle auch motiviert sind, daran mitzuarbeiten. Um ein größeres Ziel zu erreichen, lassen sich vorab realistische kleinere Ziele formulieren. Andererseits sollten Ziele auch eine Herausforderung sein. Hier gilt es auch, Ressourcen und Kompetenzen richtig einzuschätzen

Beispiel Realistisch: **Luise Glück erstellt eine Übersicht. Die Kunden werden je nach Umsatz bzw. Beratungspotenzial sortiert und in einem Ranking gelistet.**

Terminiert

Ziele lassen sich kontrollieren, wenn ein Zeitpunkt für ihre Erreichung vereinbart wird. Bei Formulierung des Ziels wird ein konkreter Zeitpunkt

bestimmt, an dem es erreicht sein soll.

Beispiel terminiert: **Der Pflegedienst verzeichnet 120 Kunden. Luise Glück und ihr Team terminiert 10 Kunden pro Monat.**

Schritt 3: Nicht reden – machen!

Luise Glück hat sich fest vorgenommen, die vereinbarten Ziele, gemeinsam mit ihrem Team umzusetzen bzw. zu erreichen. Nur, wie schafft sie es, dass sie Hindernisse überwindet bzw. unter ungünstigen Rahmenbedingungen ihre Ziele auch wirklich umsetzt?

„Der Wert einer Idee liegt in der Umsetzung“. Ob ich Unternehmer, Führungskraft oder Elternteil bin. Immer wieder kommt es im Leben darauf an, dass wir die Dinge tun, die wir uns vorgenommen haben. Ob wir Lust haben oder nicht. Von Menschen, die das tun sagt man, sie hätten eine besonders große Willenskraft bzw. Willensstärke.

Kerngedanke der Umsetzungskompetenz: Was nutzen exzellente Fähigkeiten, Fachkenntnisse und ehrgeizige Ziele, wenn sie in der Praxis nicht in **Resultate** umgesetzt werden? Eine Lösung liefert das Konzept der Umsetzungskompetenzen (Fachbegriff Volition oder **Willenskraft**). ►

Abbildung: Beratungspotentiale

Auswertung für das Jahr **2022** Potentiale im Jahr 2022 für die 1) Pflegegrade im Rahmen der Pflegeversicherung

Nr.	Namen der Kunden (mit Pflegegraden von 1 bis 5)								Kurze Anmerkungen
		Pflegegrad	= gesamte mögliche pro Monat	tatsächlich bisher durchschnittlich in Rechnung gestellter monatlicher Betrag	= bisherige Auslastung / Ausschöpfung der Sachleistungen pro Monat	= mögliches zusätzliches Potential pro Monat	= mögliches zusätzliches Potential pro Jahr	Reihenfolge der größten Potentiale	
004	Kerstin Pleus	5	2.095 €	50 €	2%	+ 2.045 €	+ 24.540 €	1	
001	Thomas Sießegger	3	1.363 €	400 €	29%	+ 963 €	+ 11.556 €	2	
002	Prof. Dr. Löffing	2	724 €	240 €	33%	+ 484 €	+ 5.808 €	3	
003	Peter Wawrik	4	1.693 €	1.700 €	100%			4	

Hinweis: Diese EXCEL-Datei ist auf der Internet-Seite <https://pdl-management.de> unter „Downloads + Veröffentlichungen“ kostenfrei zum Download verfügbar.

Willenskraft (Volition) auch Willensstärke genannt, ist die Fähigkeit, Motive, Wünsche und Ziele in Resultate (Erfolge) umzusetzen. Deshalb bezeichnet man sie auch als Umsetzungskompetenz.

Wissenschaftliche Studie zu diesem Thema haben ergeben, dass es **nicht visionäre** oder **charismatische** Eigenschaften sind, die außergewöhnlich erfolgreiche Unternehmer und Manager auszeichnen, sondern die Fähigkeit, Ziele und Motive in Resultate **umzusetzen**, und das auch unter ungünstigen Umständen. Diese Umsetzungsstärke (Volition) besteht aus fünf erlernbaren Kompetenzen:

- 1.) Fokussierung der Aufmerksamkeit auf das Wesentliche** wissen, worauf es ankommt und fokussieren ihre Aufmerksamkeit auf das Wesentliche, statt sich zu verzetteln.
- 2.) Emotions- und Stimmungsmanagement (Energie mobilisieren)** steuern ihre Gefühle so effizient, dass sie emotionale Belastungen schnell überwinden, statt darunter zu leiden. Außerdem können sie sich selbst und Andere in eine gute Stimmung versetzen, die die Arbeit erleichtert.
- 3.) Selbstvertrauen und Durchsetzungskraft (Erfolgserlebnisse)** stärken regelmäßig die Basis ihres Selbstvertrauens und können sich wirksam durchsetzen.
- 4.) Vorausschauende Planung und kreative Problemlösung** haben mehr praktische Intelligenz (Cleverness), mit der sie Probleme und Risiken kreativ bewältigen.
- 5.) Zielbezogene Selbstdisziplin durch tieferen Sinn der Leistung** wissen, warum sie arbeiten, erkennen also den tieferen Sinn in ihren Aufgaben und können dadurch sich selbst und andere begeistern und „mitziehen“.

Auf Basis dieser wissenschaftlichen Erkenntnisse kann man **WILLENS-KRAFT** trainieren.

Herausragende Leistungen sind **nicht** primär die Folge einer außergewöhnlichen **Anstrengung**, sondern das Ergebnis einer intelligenten Entwicklung dieser Fähigkeiten. Wenn man die Motivation mit einem Motor vergleicht, dann ist die Volition der dazu notwendige Treibstoff (oder Strom).

Mit anderen Worten: **Willenskraft ist positive Energie**; sie ist wesentlich mächtiger als negative Energie, die sich aus Ängsten oder (äußeren) Zwängen speist.

Schritt 4: So stärken Sie Ihre Umsetzungskompetenz

Die Umsetzungskompetenz (Willenskraft oder Volition) lässt sich auf wenige konkrete Verhaltensgrundsätze im Alltag reduzieren. Dieser Praxisbezug ist bei der Motivation kaum möglich, weil Motive i. d. R. wesentlich abstrakter sind und am Anfang der Handlungskette liegen, die zu Ergebnissen führt.

Diesen Prozess bezeichnet man auch als **Selbstregulation**. Und das ist das

eigentliche Erfolgsgeheimnis herausragender Persönlichkeiten.

Die Metapher: „**Der Wille versetzt Berge**“, ist Ihnen sicherlich bekannt und meint: *Man könne alles im Leben erreichen, man müsse es nur wollen.*

Besonders wichtig ist dabei der Aspekt, dass umsetzungsstarke Menschen ihre Gedanken, Gefühle (Motive), Aktivitäten (Handlungen) und den Erwerb relevanten Wissens (bewusst) durch ihren Willen steuern.

Ohne diesen Willen, verliert der Mensch an Handlungsfreiheit, er wird passiv, planlos, lässt sich treiben, ist leicht verführbar und verliert schließlich an Selbstachtung. Die Folge ist Abhängigkeit von untergeordneten Antrieben, von Suggestionen, Gruppenstimmungen, eigenen Verstimmungen, von primitiven Nahzielen, von Gerüchten und Zank.

Folglich ist es notwendig, Willensstärke durch das tägliche Praktizieren einer überschaubaren Anzahl von Verhaltensgrundsätzen zu ►

Aufgabe 1:

Nehmen Sie jetzt eine Selbsteinschätzung auf einer Skala von 1 – 10 vor:

1.) Fokus	
2.) Stimmungsmanagement	
3.) Selbstvertrauen/Durchsetzung	
4.) Planung und Problemlösung	
5.) Zielbezogene Selbstdisziplin	

Aufgabe 2:

In welchem Bereich wollen Sie sich verbessern und warum?

Grund für die Verbesserung	
1.) Fokus	
2.) Stimmungsmanagement	
3.) Selbstvertrauen/Durchsetzung	
4.) Planung und Problemlösung	
5.) Zielbezogene Selbstdisziplin	

trainieren, insbesondere die Verhaltensweisen, bei denen sich erfolgreiche von erfolglosen Menschen am stärksten unterscheiden.

So empfahl schon O.S. Marden 1920 in seinem Buch folgendes:

„Du musst jeden Morgen mit dem Entschluss aufstehen, dass heute irgendetwas besser werden muss im Vergleich zu gestern“.

Überträgt man diesen Gedanken auf heute, muss man vor allem an kontinuierlichen Veränderungen der **Verhaltensgewohnheiten** arbeiten.

Es liegt an uns selbst, wie wir diese Erkenntnisse in Taten umsetzen und diese zur Gewohnheit machen.

Luisse Glück nimmt sich vor, ihre **Verhaltensgewohnheiten** zu reflektieren und an diesen zu arbeiten. Zum Beispiel möchte Luisse Glück ihre **Energie auf klar definierte Ziele lenken!**

Im ersten Schritt hat Luisse Glück ganz klar die Ziele definiert. *Der Pflegedienst erzielt eine Umsatzsteigerung pro Kunde.*

Jeden Morgen nimmt Luisse Glück sich 5 Minuten Zeit, um sich diesem Ziel klar zu werden und fragt sich dann, was kann ich heute tun, um meinen Fokus darauf zu lenken, dem Ziel ein Stück näher zu kommen, bei dem was ich tue.

PDL-Management-Tipp:

Frage dich bei jeder Arbeit, die du anfangen willst: „Gehört das zu meinen Aufgaben und bringt mich das, was ich jetzt tue meinem Ziel näher?“

Wenn Ja: Machen
Wenn Nein: Sein lassen.

In der täglichen Arbeit stellt Luisse Glück immer wieder fest, wie unterschiedlich die Menschen sind. Die zu pflegenden Menschen, die Angehörigen, die Mitarbeiter oder Kollegen haben unterschiedliche Werte, es kann zu Missverständnissen kommen oder Erwartungen werden geweckt, die jedoch nicht erfüllt werden. Wir gehen immer wieder davon aus, dass unsere Werte auch für alle anderen genauso gelten und diese auch alle kennen. Das ist leider nicht der Fall.

Luisse Glück möchte ihre eigenen **Werte erkennen, bestimmen und die der anderen wahrnehmen**. Sie nimmt sich Zeit für „*Welche Werte sind mir in meinem Leben und bei meiner Arbeit wichtig?*“ Und erstellt eine Liste:

- » Ich will helfen
- » Ich will, dass man sich auf mich verlassen kann
- » Ich möchte anderen Menschen mit Wertschätzung und Respekt begegnen
- » ...

PDL-Management-Tipp:

Im Alltag kann es helfen, wenn wir uns die unterschiedlichen Werte bewusst machen und für andere Werte sensibel bleiben. Wenn wir versuchen, eine gute Balance zu finden, statt darauf zu bestehen, was richtig oder falsch ist.

Liebe Leser, ich wünsche Ihnen immer eine gute Balance und maximalen Erfolg bei Ihrer Zielerreichung und beim „Versetzen von Bergen“.

● Kerstin Pleus



Kerstin Pleus

Beratung | Coaching | Seminare

Beraterin für Pflegeeinrichtungen
Cottastraße 14 | 44265 Dortmund

T: 0151 61812813

pflge@kerstinpleus.de

www.kerstinpleus.de



»Pflege professionell gestalten«

Beratung | Prozessbegleitung | Coaching | Seminare

IHR TEAM

Thomas Sießegger

Dipl.-Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger
für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste
Hamburg + Langenargen

WORKSHOP | KONZEPTION | ENTWICKLUNG

Kontakt: privatzahler@siessegger.de

Anette Klein

Diplom-Grafikerin & Projektleiterin
über 25 Jahren Berufserfahrung
Hamburg & Budapest

DESIGN | PROJEKTLEITUNG | DRUCK

Kontakt: kontakt@anetteklein.com

Hans-Georg Lipp

Organisationsberater und Coach für
Einrichtungen der Pflege und der Jugendhilfe
Bremen

VERKAUFSTRAININGS | COACHING

Kontakt: hgl@hansgeorglipp.de

Kerstin Pleus

Systemische Organisationsberaterin, MDK-Gutachterin,
PDL, Business-Coach, DGQ-Auditorin
Dortmund

IMPLEMENTIERUNG | FACHLICHE BEGLEITUNG

Kontakt: pflge@kerstinpleus.de

Nutzen Sie das Rundum-Paket
von der Konzeption über die Gestaltung,
das Training bis zur Implementierung
Ihres Privatzahlerkatalogs.
Ihr persönliches Unterstützer-Team steht bereit.

Kontaktieren Sie uns für spezifische
Unterstützung oder buchen Sie das
ganze Paket über:

privatzahler@siessegger.de

MANAGEMENT

te in ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten

Das bir
Privatz

rt
gen

HAND IN HAND

ZUM PRIVATZAHLERKATALOG



Dr. Christian Loffing

Diplom-Psychologe mit dem Schwerpunkt Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie in Pflegeeinrichtungen

Eckernförde, Essen, Berlin

Email: christian@loffing.com

Web: www.loffing.com

Ihre Mitarbeiter beobachten Sie Tag für Tag

Seien Sie berechenbar und Ihre Mitarbeiter sind zufrieden

Passend zum Hauptthema dieser Ausgabe fallen mir direkt zahlreiche persönliche Krisen genauso wie Krisen in den von mir begleiteten Pflegediensten ein. Interessant ist dabei jedoch, dass es in allen Fällen mit der richtigen Strategie auch Lösungen gegeben hat. Dies haben Sie als Pflegedienstleitung sicherlich zurückblickend auch schon oft erlebt.

Ein wichtiges Hilfsmittel ist dabei grundsätzlich die Beeinflussung des eigenen Mindsets. Ist die Krise ein riesiges, scheinbar unlösbares Problem oder betrachten Sie diese als Herausforderung? Letzteres hilft bei der Überwindung und entspricht dem eigentlichen Ursprung des Wortes Krise. Der Ursprung des Wortes „crisis“ bedeutet übersetzt soviel wie Wendepunkt. Und wenn Sie nun den Begriff Krise in Wendepunkt übersetzen, dann kriegt dieser doch direkt eine viel positivere Bedeutung.

Als Personalpsychologe kümmere ich mich ganz häufig um verzwickte Situationen im Team. Meist harmonieren dabei Team und Führungskraft nicht mehr. Manchmal ist es sogar so schlimm, dass das Team schon den Kopf der Pflegedienstleitung fordert und man nicht mehr miteinander spricht. Das geht so natürlich nicht lange gut und von selbst heilt so etwas auch nicht.

Erst vor einigen Wochen hatte ich eine solche Situation und die Gespräche mit den Mitarbeitern verdeutlichten,

dass die betroffene Pflegedienstleitung sich oft unberechenbar verhalten hat. Das sollte Ihnen besser nicht passieren!

Ihre Mitarbeiter folgen Ihnen lieber, wenn diese Sie als „gute Pflegedienstleitung“ erleben

Ihre Mitarbeiter sind auf Sie und Ihre konkreten Führungshandlungen angewiesen. Sie geben die Richtung vor und teilen mit, was zu tun ist. Das ist in der Regel auch gar nicht das Problem, sondern die Art und Weise, wie dies geschieht. In der nachfolgenden

Tabelle habe ich Ihnen die Klassiker beschrieben, wie Sie für Ihre Mitarbeiter berechenbar bleiben.

Natürlich sind wir als Führungskräfte keine Roboter. Da geht also auch schon einmal etwas schief. Aber entscheidend ist, dass wir dies wenigstens wahrnehmen. Denn so können wir uns, wo es notwendig ist, auch mal entschuldigen. Das rechnen auch Ihre Mitarbeiter Ihnen hoch an. Zumindest wenn Sie sich nicht jeden Tag gleich mehrmals entschuldigen müssen.

Beispiel zur Umsetzung: Das macht Sie berechenbar

Problem	So geht es besser...
Sie haben sich geärgert und sind schlecht gelaunt. Das kriegen nun auch Ihre Mitarbeiter ab	✓ Sagen Sie sich, dass Ihre Mitarbeiter nichts mit Ihrem Ärger zu tun haben. Dem entsprechend dürfen diese auch nicht die schlechte Laune abkriegen. ✓ Wenn Sie das nicht hinkriegen und Ihre Mitarbeiter die schlechte Laune bemerken, dann teilen Sie wenigstens den Grund mit. So entstehen keine komischen Gerüchte.
Ihre Mitarbeiter haben den Eindruck, dass Sie jemanden bevorzugen	✓ Ganz häufig tritt dies bei Dienst- und Urlaubsplänen auf. Lassen Sie sich hier jedoch nicht angreifbar machen. Werten Sie z. B. die Anzahl der Wochenenden aus und zeigen Sie auf, dass niemand bevorzugt wird.

Beispiel zur Umsetzung: Das macht Sie berechenbar	
Problem	So geht es besser...
Sie sind mit einem Mitarbeiter befreundet und dieser wird angeblich besser behandelt	✓ Prüfen Sie dies für sich, denn es kann gut sein, dass der Vorwurf der Mitarbeiter begründet ist. Menschen die wir mögen, behandeln wir auch besser. Rücken Sie dies wieder gerade und behandeln Sie Ihre Mitarbeiter grundsätzlich alle gleich.
Ihre Mitarbeiter sagen, dass Sie heute so und morgen so sind	✓ Überlegen Sie woran das liegt. Fahren Sie etwa auch manchmal schon schlecht gelaunt zur Arbeit? Mir geht das jedenfalls schon mal so. Aber bevor ich ins Büro gehe sage ich mir noch einmal, dass es heute ein guter Tag wird und lächle dabei. Das schüttet direkt die richtige Portion an Glückshormonen aus.

Angst darf niemand vor Ihnen haben

Noch ein Hinweis, falls Sie bislang nicht ganz überzeugt sind: Unberechenbarkeit im Verhalten der Pflegedienstleitung erzeugt Angst und Angst ist ein ganz schlechter Motivator. Man folgt Ihnen viel eher, wenn man Sie jeden Tag klar und berechenbar erlebt.

Kontern Sie gekonnt – Ein bisschen Strategie und Sie werden nicht gleich überrumpelt

Vielleicht haben Sie diese Situation auch schon einmal erlebt: Da sind Sie in einer heißen Diskussion und man versucht Sie immer wieder mit mehr oder wenigen guten Argumenten zu überrumpeln. Wenn Sie hier nicht überzeugen, dann haben Sie schnell verloren. Aber was soll man nur tun,

wenn einem zunächst nichts einfällt? Dann brauchen Sie eine besondere Form der kommunikativen Selbstverteidigung. Diese zeige ich Ihnen nachfolgend anhand einer Diskussion über den Urlaubsplan.

Tipp: Äußern Sie Kritik im Mitarbeitergespräch und nicht öffentlich

Akute Probleme mit einem Mitarbeiter klären Sie nach dem 4-Augen-Prinzip in einem Mitarbeitergespräch. Selbst wenn Sie in diesem Gespräch sehr ärgerlich über das Verhalten eines Mitarbeiters sprechen, so darf eine konstruktive Lösung nie fehlen. Und ganz wichtig: Nach dem Gespräch arbeiten Sie wieder normal miteinander zusammen. Sonst unterstellt man Ihnen, dass Sie nachtragend sind.

Mit Nachfragen beim Gesprächspartner gewinnen Sie wertvolle Zeit

Auch in einer heißen Diskussion erwartet niemand von Ihnen als Pflegedienstleitung, dass sie sofort ein Gegenargument parat haben. Ganz im Gegenteil sollten Sie sogar darauf achten, dass Sie nicht sofort antworten, denn sonst geht eins Ihrer wirklich guten Gegenargumente im Eifer des Gefechts im schlimmsten Fall verloren. Verschaffen Sie sich erst einmal ein wenig Zeit zur Klärung und zum Nachdenken!

Formulierungshilfen: So verschaffen Sie sich Zeit	
Behauptung eines Mitarbeiters	Formulierungshilfe
„Der Urlaubsplan ist einfach ungerecht!“	✓ „Wenn ich Sie richtig verstehe, dann sind Sie mit der Planung der Urlaube nicht zufrieden?“ ✓ „Wo stimmt der Urlaubsplan denn Ihrer Meinung nach nicht?“ ✓ „Bitte erklären Sie mir genau, was Sie mit ungerecht meinen.“ ✓ „Da bin ich nun aber überrascht. Wir hatten doch eigentlich alles geklärt, oder was meinen Sie genau?“

Mit diesen Nachfragen verschaffen Sie sich nicht nur wertvolle Zeit, sondern klären auch den Sachverhalt. Antworten Sie sofort, können Sie nur verlieren. Denn nicht immer stimmt die Behauptung eines Mitarbeiters. Dadurch, dass Sie sofort gegenargumentieren, schenken Sie dem Argument des Mitarbeiters vor allen anderen Mitarbeitern Glauben, obwohl die Behauptung mitunter Unsinn ist. In der zuvor beschriebenen Formulierungshilfe binden Sie den Mitarbeiter konkret ein. ►

Formulierungshilfen: So überführen Sie eine nicht haltbare Behauptung

Behauptung eines Mitarbeiters	Formulierungshilfe
„...der Urlaubsplan ist doch an ganz vielen Stellen ungerecht!“	✓ „Herr Müller, Sie müssen mir schon genau sagen, was nicht stimmt!“ ✓ „Ich möchte mir das gerne mit Ihnen noch einmal gemeinsam anschauen und prüfen! Wo sollen wir anfangen?“
„Hier z. B. ..., da hätte ich doch auch gerne Urlaub gehabt.“	✓ „Aber wir haben doch schon vor einigen Jahren geregelt, wie wir mit den Urlauben in den Sommerferien umgehen! Dem hatten Sie damals auch zugestimmt!“ ✓ „Sie hätten aber doch die Möglichkeit gehabt, mit einer Kollegin oder einem Kollegen über einen Tausch der Urlaubszeit nachzudenken. Haben Sie da mal nachgefragt?“

Ungleichbehandlung. Aber dennoch ist sie da und macht unzufrieden. Deshalb ist das Nachfragen eine ganz entscheidende Führungsaufgabe. Denn Sie können dadurch wieder eine objektiv wahrgenommene Gerechtigkeit herstellen.

Vielleicht haben Sie zum Schluss sogar noch ein gutes Angebot in der Hinterhand

Kommunikative Selbstverteidigung heißt also nicht, dass Sie sofort immer ein Gegenargument haben müssen. Ganz im Gegenteil, Sie brauchen lediglich eine rhetorische Strategie. Zu dieser zählt in dem hier beschriebenen Fall auch ein zum Schluss eventuell noch vorhandenes Angebot, um die Wogen zu glätten.

Bis zum Schluss haben Sie in diesem Fall wertschätzend gehandelt. Für den am Ende formulierten Vorschlag haben Sie sich durch Ihre Nachfragen genügend Zeit verschafft.

Formulierungshilfen: Bieten Sie etwas an

Behauptung eines Mitarbeiters	Formulierungshilfe
„Glücklich bin ich mit dem Plan dennoch nicht!“	✓ „Herr Müller, was konkret würden Sie sich denn wünschen? Aber bitte denken Sie daran, dass dies realistisch sein muss.“ ✓ „Was halten Sie von folgendem Vorschlag...?“

Auch an dieser Stelle möchte ich Ihnen wieder eine kostenlose Sprechstunde anbieten. Wenden Sie sich mit Ihrem Anliegen zu dieser Thematik gerne an

christian@loffing.com

und ich melde mich zeitnah bei Ihnen. Gerne können wir auch ein professionelles Coaching vereinbaren.

Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme!

● Christian Loffing

Mit gezielten Nachfragen entkräften Sie so manches Argument

Wenn Ihr Mitarbeiter genau berichten soll, was denn eigentlich das Problem ist, dann können Sie die Behauptung

auch überprüfen. So manche Behauptung und manches Argument bricht da schon von selbst wieder zusammen.

Eine erlebte Ungerechtigkeit Ihrer Mitarbeiter entspricht nicht immer einer wirklich vorhandenen



Beraten, bewerten, begleiten.

Unternehmensperspektive
für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste
und Tagespflegen

**Sießegger
& Wawrik**
Management GmbH

Am Kanzleramt
Rahel-Hirsch-Straße 10
10557 Berlin

Thomas Sießegger
Mobil +49 171 2019092
siessegger@sw-management.de

Peter Wawrik
Mobil +49 171 2019091
wawrik@sw-management.de



BFS
Service GmbH

Erfolgreiche Führung

Umgang mit Demotivation und kontraproduktivem Arbeitsverhalten

Der Erfolg eines Unternehmens wird primär durch die dort beschäftigten Mitarbeiter bestimmt. Führungskräfte haben in diesem Zusammenhang den Auftrag, Motivation und produktives Verhalten zu fördern. Da Motivation und Produktivität jedoch keine Selbstverständlichkeiten sind, werden konkrete Führungsinstrumente benötigt, mit denen ein Führungserfolg erreicht werden kann.

Immer wieder kommt es in Unternehmen zu bewussten kontraproduktiven Verhaltensweisen von Mitarbeiter (Diebstahl, Missbrauch von Ressourcen, unzuverlässige Anwesenheit etc.). Diese Verhaltensweisen können den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig gefährden. Hier werden vor allem präventive Maßnahmen benötigt.

In diesem Seminar werden konkrete Führungsinstrumente zur Förderung der Motivation und Produktivität sowie zur Vermeidung kontraproduktiver Verhaltensweisen erarbeitet und bewertet.

Referent:

Dipl.-Psych. Prof. Dr.
Christian Loffing, Honorar-
Professor, Fachbuchautor
und Berater im Gesundheits-
wesen, Eckernförde

Seminardauer:

10:00 bis 17:00 Uhr | 1 Tag

Seminargebühr:

330.- € (netto)

Termin und Ort:

29. März 2023 in Berlin
5. September 2023 in Köln



Weitere Informationen zu den Inhalten finden Sie durch einen Klick auf den nebenstehenden Punkt. Hier geht es auch direkt zur Anmeldung - oder unter: <https://www.bfs-service.de/Seminare/erfolgreiche-fuehrung.html>



BFS
Service GmbH

Mitarbeitergewinnung und -bindung in der Pflege

Fach- und Führungskräfte gewinnen und binden

Wichtiger als je zuvor wird es für Unternehmen in der Pflege, passende Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und zu binden. Nur durch systematisches Vorgehen besteht auch in Zukunft die Chance, sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten. Hierfür ist es notwendig, die eigene Arbeitgebermarke eindeutig zu definieren und mit zielgruppenspezifischen Marketingmaßnahmen neue Mitarbeiter anzuziehen. Eine stärkere Bindung dieser ist bereits mit relativ wenig Aufwand möglich, wenn man die richtigen Ansätze in den erforschten sieben Erfolgsbereichen verfolgt.

Auszüge aus dem Inhalt:

- ▶ Grundbausteine und Erfolgsfaktoren von Arbeitgebermarke, Employer Branding und Personalmarketing in der Pflege
- ▶ Aufbau und Entwicklung einer eigenen Arbeitgebermarke
- ▶ wirkungsvolle Instrumente und Marketingmaßnahmen für die Gewinnung neuer Mitarbeiter
- ▶ Kennenlernen der sieben Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterbindung und Möglichkeiten der Implementierung im eigenen Unternehmen

Referent:

Dipl.-Psych. Prof. Dr.
Christian Loffing, Honorar-
Professor, Fachbuchautor
und Berater im Gesundheits-
wesen, Eckernförde

Seminardauer:

10:00 bis 17:00 Uhr | 1 Tag

Seminargebühr:

330.- € (netto)

Termin und Ort:

11. September 2023 in Berlin



Weitere Informationen zu den Inhalten finden Sie durch einen Klick auf den nebenstehenden Punkt. Hier geht es auch direkt zur Anmeldung - oder unter: <https://www.bfs-service.de/Seminare/mitarbeiterbindung-in-der-pflege-76.html>

Mitarbeitergewinnung und -bindung in der Pflege

Fach- und Führungskräfte gewinnen und binden

Sie sind in eine Führungsposition aufgestiegen oder werden dies in nächster Zeit tun?

Der Aufstieg in eine Führungsposition beinhaltet ganz neue Anforderungen: Der Steuerberater bespricht mit Ihnen gemeinnützigkeitsrechtliche Probleme, Sie sollen mit einer Leitungskraft wegen massivem Fehlverhalten ein Personalgespräch führen, für die nächste Kostensatzverhandlung müssen Sie die Erlössituation der betroffenen Kostenstellen verstehen, der Betriebsrat zögert beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung, ein wichtiger Beleger wirft Ihnen eine Verletzung von Sorgfaltspflichten vor, das ehrenamtliche Aufsichtsgremium möchte Jahresabschluss und Wirtschaftsplan mit Ihnen erörtern und bei all dem sollen Sie sich noch Gedanken über die langfristigen Organisationsziele für die nächsten zehn Jahre machen.

Nicht alle Fragestellungen sind gänzlich neu für Sie, aber oft fehlen systematische Grundlagen und die Sicherheit, auf welche Punkte es in der Praxis ankommt.

In der BFS Managementwoche werden Ihnen in fünf Themenblöcken kompakt die wichtigsten Aspekte erfolgreichen Managements einer Nonprofit-Organisation vermittelt.

1. Strategisches und operatives Controlling Wie kann ich meine Organisation kurz- und langfristig erfolgreich steuern?
2. Jahresabschluss und Finanzierung Woran erkenne ich eine kritische Vermögenssituation und wie stelle ich jederzeit sicher, dass ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen?
3. Führung und Personalentwicklung Wie kann ich gute Mitarbeiter/innen erfolgreich führen und an das Unternehmen binden?
4. Recht und Steuern Wie gehe ich konstruktiv mit Rechtsfragen um und was sollte ich unbedingt über Gemeinnützigkeit und Arbeitsrecht wissen?
5. Risiko- und Qualitätsmanagement Wie organisiere ich meinen Betrieb so, dass mir bedrohliche Haftungsrisiken erspart bleiben und ich Tag für Tag bessere Ergebnisse erziele?

Profitieren Sie von der langjährigen Berufserfahrung und Branchenkenntnis der Referenten

Referenten:

Christian Koch, Diplom-Kaufmann, Fachautor und Unternehmensberater für soziale Dienstleistungsunternehmen und Nonprofit-Organisationen: www.npoconsult.de, Bonn

Thomas von Holt, Rechtsanwalt und Steuerberater, Bonn

Dipl.-Psych. Prof. Dr. Christian Loffing, Honorar-Professor, Fachbuchautor und Berater im Gesundheitswesen, Eckernförde

Prof. Dr. Klaus Schellberg, Diplom-Kaufmann, Professor für Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen an der Evangelischen Hochschule Nürnberg, Unternehmensberater xit GmbH, Fachautor (Jahresabschluss, Finanzierung)

Seminardauer:

Sonntag, 17:00 Uhr bis Freitag, 12:30 Uhr | 5 Tage

Seminargebühr:

1.890,- € (netto)

Termin und Ort:

7. – 12. Mai 2023 in Berlin

15. – 20. Oktober 2023 in Berlin



Weitere Informationen zu den Inhalten finden Sie durch einen Klick auf den nebenstehenden Punkt. Hier geht es auch direkt zur Anmeldung - oder unter: <https://www.bfs-service.de/Seminare/bfs-managementwoche.html>

IHR SPEZIALIST FÜR WEITERBILDUNG UND BERATUNG IM GESUNDHEITSWESEN

Qualifizierungsziele sicher erreichen mit unseren aktuellen Angeboten, modernen Lernformen und persönlicher Betreuung!

IHRE MÖGLICHKEITEN BEI UNS:

- Weiterbildungen & Fernlehrgänge
- Seminare & Web-Seminare
- Inhouse-Schulungen
- Supervisionen / Coaching
- Beratungen



**Peter Wawrik**

Unternehmensberater für ambulante und teilstationäre Pflege
Gutachter und Sachverständiger (DGuSV)

Bad Sassendorf (NRW)

Email: info@wawrik-pflege-consulting.de

Web: www.wawrik-pflege-consulting.de

Marktanalyse und -beobachtung bei ambulanten Pflegediensten

Wie entstehen bei ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten Entscheidungen über neue Pflegeangebote, neue ergänzende Angebote, neue Filialen oder einen Ortswechsel des Dienstes?

Die Erfahrung zeigt: Häufig genug per Zufall, Idee oder als Einfall der Pflegedienstleitung oder der Geschäftsführung, per Angebot eines Immobilienmaklers oder das zufällige Sehen eines freien Ladenlokals.

Vorteilhafter als spontane oder selektive Entscheidungen wären Planungen und Umsetzungen auf der Basis einer mittel- und langfristigen Unternehmensstrategie.

Vielfach fehlen aber der Geschäftsführung oder den Führungskräften belastbare Grundlagen für strategische Entscheidungen, so dass leider häufig auch frühzeitige Entscheidungen und Weichenstellungen unterbleiben oder zeitlich verschoben werden, bis dann eventuell andere Mitbewerber dieses Themenfeld besetzen, Angebote offerieren und Marktanteile besetzen. Dann ist es manchmal zu spät für eigene Ideen und Angebote.

Instrument für strategische Entscheidungen: Marktanalyse und -beobachtung

Marktanalyse meint eine Bestandsaufnahme der bestehenden Unternehmen oder Dienste im gleichen Einzugsbereich und ihrer Angebote. Aber auch andere Faktoren wie zum Beispiel Größe des Pflegedienstes, versorgte Patienten, Anzahl der Mitarbeiter, Kraftfahrzeuge. Und auch das Alter des Inhabers ist bei inhabergeführten Pflege- und Betreuungsdiensten im Rahmen der eventuellen Nachfolgeplanung nicht unwichtig.

Marktbeobachtung meint die regelmäßige (i.d.R. jährliche) Fortschreibung der Marktanalyse, um Entwicklungen feststellen zu können und daraus für den eigenen Pflege- und Betreuungsdienst eigene Erkenntnisse und strategische Planungen ableiten zu können.

Wie man vorgehen kann

Für die Marktanalyse und -beobachtung können zum Beispiel Informationen aus dem Pflegelotsen genutzt werden (<https://www.pflegelotse.de>).

Die „Noten“ der Berichte des Medizinischen Dienstes sind m. E. eher unwichtig (außer es gibt besondere Auffälligkeiten), die Anzahl der versorgten Kunden/Patienten und die Anzahl der in die Prüfung einbezogenen Kunden/Patienten ist ein Indikator, der – jährlich fortgeschrieben – die Entwicklung eines Pflegedienstes gut dokumentiert.

Weiterhin hat in der Regel jeder Pflege- und Betreuungsdienst heute einen Internet-Auftritt. Dort wird das Leistungsspektrum dieses Dienstes beschrieben. In eine Matrix übertragen, die mit dem eigenen Dienst beginnt, wird visualisiert, welche Angebote gleich, und welche verschieden sind.

Ein Beispiel: Bieten Sie alleine in Ihrer Region eine „Demenzberatung“ oder „Gesprächskreise für pflegende Angehörige“ an, so kann dies als ein besonderer „Werbefaktor“ genutzt werden.

Im Internet oder auf Flyern findet man häufig auch Fotos von den Mitarbeiter/-innen. Die Anzahl der Mitarbeiter/-innen verbunden mit der Anzahl der angegebenen Patienten (Pflegetotse) hilft, die Größe dieses Pflegedienstes fundierter einzuschätzen.

Wenn Sie Flyer von Ihren Mitbewerbern finden und erhalten, nehmen Sie diese mit und vergleichen sie diese kritisch mit den eigenen. Was haben andere Dienste vielleicht auch besser kommuniziert als Sie?

Nobody ist perfect

Nutzen Sie die Erkenntnisse bei Ihren eigenen Überarbeitungen und Weiterentwicklungen.

Eine weitere „Datenquelle“ sind Ihre eigenen Mitarbeiter/-innen. In einer Teamsitzung können die bisherigen Informationen vorgestellt und von den Mitarbeiter/-innen ergänzt werden:

- » Was können diese zur Marktanalyse und -beobachtung beitragen.
- » Was haben sie gehört und was können sie berichten?

Als einfaches Arbeitsinstrument für eine Marktanalyse eines Pflege- und Betreuungsdienstes kann nachstehende Excel-basierte Matrix verwandt werden: ►

Wawrik

Pflege

Consulting

Arbeitshilfe ambulant

Marktanalyse und -beobachtung

Einzugsbereich:

Ort: Musterhausen

Stand: 01.11.2022

ambulante Dienste:	Grundinformationen				Finanzierung	Leistungsangebote				Wohnen	TP	Demenz + Co.	weitere Angebote				weitere Informationen										
	Kunden*1	Mitarbeiter*2	MDK Note*3	bei Inhabergeführten Diensten: Alter Inhaber*4	SGB V	SGB XI	SGB XII	Hauswirtschaftliche Leistungen*5	Betreuungsleistungen*6	Serviceangebote*7	Essen auf Rädern*8	Hausnotruf/ Service-Ruf*9	Behinderten-/ Rollstuhlfahrdienst*10	Betreuung in Seniorenwohnen*11	betreutes Wohnen*12	Seniorenwohngemeinschaften*13	Tagespflege*14	Gesprächskreise für Angehörige*15	Demenzberatung*16	Demenzangebote*17	Nachtdienst*18	Pflegeentlastungstag*19	24 Std. Betreuung*20	x x x x	x x x x		
1 eigener Pflegedienst	166	42	1,2		X	X		X	X	X	X	X					X		X	X							
2 Pflegedienst Berta	58		1,4		X	X		X	X	X	X	X	X										X				schlechte Note ärztlich verordnete Leistungen
3 helfende Hände Cecilia	198		1,2		X	X	X	X	X		X	X	X				X										
4 Pflegedienst Dora	41		2,8	ca. 62	X	X		X	X																		keine Homepage vorhanden
5 ambulante Pflege Emil	21	ca. 5	1,5	ca. 70	X	X		X	X																		schlechter Internet-Auftritt
6 ambulant unterwegs Fuchs	145		1,1		X	X	X	X	X			X		X	X				X								

Legende:

Bezeichnung:

Kunden*1:

Mitarbeiter*2:

MDK Note*3:

Alter Inhaber*4:

*5 bis *10:

*11 bis *13:

*14:

*15, *17:

*18 ff

mögliche Quelle:

Daten aus Pflegeelotze | Transparenzberichte aus Homepage, Flyer, sonstige Informationen

Pflegeelotze

Medien, Handelsregister, sonst. Informationen

Daten aus Homepage, Flyer, Mitarbeiterwissen

Daten aus Homepage, Flyer, Mitarbeiterwissen

Daten aus Homepage, Flyer, Mitarbeiterwissen

Daten aus Homepage, Flyer, Mitarbeiterwissen

Daten aus Homepage, Flyer, Mitarbeiterwissen

warum?

Information über Größe, Marktanteil

Information über Größe, Marktanteil

Kenntnisse über Pflegequalität, Mängel

mögliche Übernahme?

Erkenntnisse über Angebotsvielfalt, Unterscheidung

Marktvorteil durch Pflegenetzwerke, Zukunftsangebote

Marktvorteil durch Pflegenetzwerke, Zukunftsangebote

Marktvorteil durch Pflegenetzwerke, Zukunftsangebote

Marktvorteil durch Pflegenetzwerke, Zukunftsangebote

Marktvorteil durch Pflegenetzwerke, Zukunftsangebote

alle Kunden addiert ./, eigene Kunden = Marktanteil SGB XI

Abbildung: Marktanalyse und -beobachtung

Diese Marktanalyse sollte jährlich von der Geschäftsführung oder von der Pflegedienstleitung zum gleichen Zeitpunkt aktualisiert werden. So können Entwicklungen bei anderen Pflegediensten erkannt und festgehalten werden. Und natürlich müssen danach ergänzende Gespräche im Mitarbeiterteam und mit dem Träger oder der Geschäftsführung darüber geführt werden und als Basis für weitere

Planungen und Entscheidungen genutzt werden.

Falls ein Träger mehrere Pflege- und Betreuungsdienste hat oder in mehreren Städten tätig ist, kann dies gleichermaßen auch pro Stadt oder Stadtteil seitens der Geschäftsführung zusammengetragen und genutzt werden: ►

Wawrik

Pflege

Consulting

Arbeitshilfe

Marktanalyse und -beobachtung

Stand:

31.10.2022

	Einwohner	Anteil 65-79 Jahre ^{*1}	Anteil 65-79 Jahre	ambulante Dienste	Betreuungsdienste	Serviceleistungen	Wohngemeinschaften	Plätze	betreutes Wohnen	Plätze/ Wohnungen	Seniorenwohnungen	Wohnungen	Tagespflege	Plätze	Kurzzeitpflege	Plätze	stationär	Plätze	
		heute	Prognose 2030																Bewertung pro Ort: Bevölkerung, Anteil Zielgruppe, derzeitige Angebote
Landkreis gesamt	167.000	19,40%	24,10%																
Ort A	22.400	17,50%	22,40%	4					1	12		35	2	42					
Ort B	8.600	19,80%	26,30%	1			1	10					1	12					
Ort C	12.700	20,40%	24,20%	3									1	15					
Ort D	35.600	16,80%	21,80%	6	2		2	24	1	18		22	3	46					
Ort E	28.400	18,40%	22,90%	6	2								2	30					
Ort F	22.900	19,40%	23,10%	5								15	1	14					
Ort G	15.800	22,20%	25,40%	2			1	12											
Ort H	11.300	20,70%	26,00%	2									1	12					
Ort I	9.300	19,40%	24,70%	2															

Legende:

Anteil 65-79 Jahre^{*1}:

Warum?

Anteil an potentieller Zielgruppe

Strategieplanung:



● Die Excel-basierten Tabellen sind auf Anfrage kostenfrei zu erhalten bei www.wawrik-pflege-consulting.de

Empfehlungen

- 1.) Jede Geschäftsführung/ Leitung sollte eine Marktanalyse und -beobachtung als strategisches Instrument einführen und dann regelmäßig nutzen.
- 2.) Drei Fragen sind wichtig:
 - » Was wissen wir von den Mitbewerbern?
 - » Was sind ihre Stärken?
 - » Und was ihre Schwächen?
- 3.) Eine Marktbeobachtung sollte regelmäßig (i.d.R. jährlich zum gleichen Zeitpunkt) durchgeführt werden.
- 4.) Die Marktanalyse und -beobachtung sollte mit dem Mitarbeiterteam kommuniziert und mit und entsprechend den Rückmeldungen ergänzt werden.
- 5.) Entsprechende Erkenntnisse aus der Marktanalyse und -beobachtung sollten zu strategischen Weiterentwicklungen in Abstimmung mit dem Träger/ der Geschäftsführung/ der Pflegedienstleitung genutzt werden.

● Peter Wawrik

Qualitätsmanagement – unsere Antwort auf den Pflegenotstand



Lassen Sie uns gemeinsam dort ansetzen, wo es besonders brennt: beim Zeit- und Personalmangel.

Unsere **Qualitätsmanagement-Software orgavision** spart Zeit für alle Beteiligten ein – etwa durch Dokumentenlenkung, automatisierte Kenntnissnahmen oder Mustervorlagen.

Das **integrierte Wissensmanagement**, als Mitmach-Tool konzipiert, würdigt zudem das Know-how Ihrer Pflegekräfte und lässt sie dank der Volltextsuche stets aktuelle Inhalte finden – auch von unterwegs.

Ein Schritt in die richtige Richtung für Ihren Pflegedienst!



www.orgavision.com



● Kennzahl des Monats



Thomas Siessegger

Diplom-Kaufmann, Organisationsberater und Sachverständiger
für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste

Hamburg, Langenargen, Berlin

Email: pdl-management@siessegger.de

Web: www.siessegger.de

Der Anteil gemischter Hausbesuche

Wann sind Hausbesuche besonders effizient?

Einsätze sind dann effizient, wenn Synergieeffekte genutzt werden können. Diese entstehen zum Beispiel, wenn bei **einem** Hausbesuch folgende Tätigkeiten **nur einmal** ausgeführt werden müssen:

- » Begrüßen
- » Ausziehen des Patienten
- » Anziehen des Patienten
- » Dokumentation
- » Verabschiedung des Patienten

Die Summe dieser Tätigkeiten wird in Software-Programmen auch „Hausbesuchsgrundzeit“ genannt.

Prinzipiell sind diese Verrichtungen sowohl in den Vergütungen des SGB V als auch in denen des SGB XI enthalten und führen bei einer gemeinsamen Leistungserbringung zu Synergieeffekten.

Früher galt: Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Pflegedienst „im Plus“ arbeitet, wenn mehr als 20% der Hausbesuche Leistungen aus

unterschiedlichen Finanzierungsansprüchen enthalten, ist ziemlich hoch.

Diese Erkenntnis oder Aussage kann jedoch nur noch dort gehalten werden, wo wie zum Beispiel bei Pflegediensten mit hohen Pflegefachkräfte-Quoten (> 70%) und mit hohen durchschnittlichen Fahrt- und Wegezeiten (> 25% der gesamten Anwesenheitszeit der Mitarbeiter) es sich nicht „lohnt“, geteilte Einsätze für die Touren und die Kunden zu planen.

Wie kann der Wert der Kennzahl beeinflusst werden?

Wichtig für die Beeinflussung dieser Kennzahl ist ein angemessener (aber tendenziell eher hoher) Anteil an Pflegefachkräften, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter die erforderliche Qualifikation haben, um alle Leistungen erbringen zu

dürfen. Dann können gemischte Hausbesuche bewusst geplant werden, die Touren- und Personal-Einsatz-Planung wird sehr viel einfacher.

Einschränkungen beim Nutzen der Kennzahl

- 1.) Je größer jedoch das Wachstum eines Dienstes ist, desto weniger wird die Neueinstellung weiterer Pflegefachkräfte mithalten können. Fast überall in Deutschland werden die Pflegefachkräfte-Quoten sinken (müssen).
- 2.) Zudem: Je mehr die Leistung „pflegerische Betreuung“ nach § 36 SGB XI zum Tragen kommt, und je stärker die Nachfrage nach allen Leistungen des SGB XI (Pflege, Hauswirtschaft und Betreuung) steigt, desto größer wird der Anteil der Leistungen, die auch durch Pflegekräfte, Pflegeassistenten, Betreuungskräfte oder durch Alltagsbegleiter erbracht werden können.
- 3.) Insbesondere wenn ambulante Pflege- und Betreuungsdienste
 - » Wohngemeinschaften oder
 - » Betreute Wohnanlagen
 versorgen, sind die Fahrt- und Wegezeiten zudem so gering, dass es sich „lohnt“, Krankenpflege einerseits und andererseits körperbezogene Pflegemaßnahmen, Betreuung und



Effiziente Hausbesuche mit Synergieeffekten =

$$\frac{\text{gemischte Hausbesuche (SGB V und SGB XI)}}{\text{Gesamtanzahl der Hausbesuche}}$$

Beispiel:

Berechnung des Anteils gemischter Hausbesuche =

$$\frac{3.000 \text{ Hausbesuche (SGB V und SGB XI)}}{12.000 \text{ Hausbesuche (insgesamt)}}$$

= 25%

Abbildung: Formel für die Berechnung der gemischten Hausbesuche

Anzahl der Hausbesuche
mit **SGB XI = 8.000**

reine
SGB XI
= 5.000

Anzahl der
gemischten
Hausbesuche
(SGB XI und SGB V)
= **3.000**

reine
SGB V
= 4.000

Anzahl der Hausbesuche
mit **SGB V = 7.000**

Hilfen bei der Hauswirtschaft
getrennt zu erbringen.

- 4.) Gleichzeitig senken in manchen Bundesländern die Kassen die Anforderungen an die SGB V-Leistungserbringung.

Alle vier Entwicklungen führen dazu, dass die Pflegefachkräfte-Quoten in Zukunft (weiter) sinken werden. Somit ergeben sich gar nicht mehr so viele Möglichkeiten, „gemischte Hausbesuche“ zu erbringen.

Daher wird dieser Synergieeffekt in Zukunft immer weniger greifen und die Kennzahl „gemischte Hausbesuche“ verliert an Bedeutung.

Abbildung: Berechnung der Kennzahl mit gemischten Hausbesuchen

● Thomas Sießegger



.snap ambulant:
SICHERHEIT UND ERFOLG
FÜR IHREN PFLEGEDIENST
auch für Tagespflege & Wohngruppen

Wir führen Pflege in die Zukunft.

Die .snap-Software unterstützt Führungskräfte gezielt, u.a. mit

- **Controlling-Lösungen:**
immer alle Zahlen im Blick – für zielgerichtetes Handeln
- **Assistenzsystem „snap Assist“:**
hilft bei Bedarf, die Tourenplanung wirtschaftlich zu optimieren
- **Sießegger Kennzahlensystem**

Mit .snap ambulant nutzen Sie die Chancen der Digitalisierung optimal – und sichern den langfristigen Erfolg Ihrer Einrichtung!



www.katholischeakademie-regensburg.de

Impressum

PDL MANAGEMENT erscheint monatlich als kostenfreie Publikation von Thomas Sießegger [Herausgeber]

Ein Abonnement ist nicht möglich.

Das Kleingedruckte

Der Nachdruck, auch auszugsweise ist nur mit Genehmigung des Herausgebers oder der Autoren gestattet. PDL MANAGEMENT und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Rechte verbleiben zu 100% bei den Autoren. Beiträge, die mit vollem Namen oder auch mit Kurzzeichen des Autors gezeichnet sind, stellen die Meinung des Autors dar und nicht unbedingt die der Redaktion. Unaufgefordert eingereichte Manuskripte werden nicht angenommen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen und Handelsnamen in dieser Publikation berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um geschützte, eingetragene Warenzeichen.

Redaktion

Thomas Sießegger (v.i.S.d.P.)
Ottenser Hauptstraße 14
22765 Hamburg

Telefon: +49 40 - 399059 02
Fax: +49 40 - 399059 16
E-Mail: pdl-management@siessegger.de
oder redaktion@pdl-management.de

Gestaltung und Layout: Mark Zaschka
Illustrationen und Titelbild: Florentine Sießegger

Druck

Das machen Sie bitte gegebenenfalls selbst. Aus Umweltschutzgründen bitte nicht wirklich ausdrucken, sondern einfach als PDF abspeichern.

© Thomas Sießegger [Hamburg, Langenargen, Berlin]