

WIRTSCHAFTLICHKEIT

Antifragilität in der Pflege



Thorsten Ritter (links) & Jörg Wolter

Geschäftsführende Gesellschafter,
linkka Consulting GmbH
www.linkka.de

Die Zeiten für Pflegedienste sind u.a. durch gesetzliche Rahmenbedingungen wie das Gesundheitsversorgungswesenentwicklungsgesetz (GVWG), die SARS-CoV-2-Basischutzmaßnahmenverordnung sowie die einrichtungsbezogene Impfpflicht unruhig und unvorhersehbar. Gleichzeitig spüren die Pflegedienste immer stärker den Arbeitskräftemangel. Wie lässt sich die Zukunft bei all dieser Unsicherheit planen und gestalten? Hier liefert der Autor Nassim Nicholas Taleb in seinem Buch „Antifragilität“ ein Konzept, welches Anregungen bietet. Seine These: Fragile Dinge zerbrechen unter Druck, während antifragile Systeme Unbeständigkeit, Druck und Erschütterungen benötigen, um daran zu wachsen.

Vier Beispiele

Evolution: Durch Versuch und Irrtum passen sich Lebensformen optimal ihrer Umgebung an.

Unser Körper: Durch leichte Überbeanspruchung und unterschiedliche Trainingseinheiten wachsen Muskeln und Ausdauer.

Flugzeug-Blackbox: Technische Pannen führen zu mehr Sicherheit.

Wirtschaft: Aus Fehlern und dem Scheitern Einzelner lernt das gesamte System.

Bedeutung für den Pflegedienst

Ein immer gleichmäßiger Betrieb ohne „Erschütterungen“ macht Ihren

Pflegedienst anfällig und fragil. Regelmäßig erleben wir, dass Pflegedienste ohne wesentliche Personalveränderungen im Büro und Pflegeteam plötzlich von Mitarbeiterabgängen überrascht und handlungsunfähig werden. Durch gemütliche Gleichmäßigkeit fehlte die notwendige Anpassung der Prozesse.

Wie lässt sich die Zukunft bei all dieser Unsicherheit planen und gestalten?

Pflegedienst antifragiler gestalten
Fünf Empfehlungen:

1. **Verstehen Sie Ver-Änderungen als Chance.** Leben ist Veränderung, wozu auch Krisen und Unsicherheiten gehören. Daher müssen Unternehmen lernen, Veränderungen zu akzeptieren, deren positive Seiten zu erkennen und als Chancen zu begreifen. Sie sind überzeugt, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein? – Dann sollte es Ihnen nicht schwer fallen, im umkämpften Arbeitnehmermarkt neue Mitarbeiter:innen zu gewinnen. Sie haben mehr Kundenanfragen als Kapazitäten? – Jetzt

können Sie Kundenanfragen priorisieren, ihr Leistungsangebot schärfen und nur noch definierte A-Kund:innen aufnehmen.

2. **Blieben Sie neugierig auf Erfahrungen Anderer.** Wir können (und wollen) nicht alle Erfahrungen selbst machen. Lernen Sie deshalb von den Erfahrungen des Marktes sowie den Erkenntnissen anderer Branchen. Wussten Sie z.B.,

- dass insolvente und geschlossene Pflegedienste einen MDK-Schnitt von 1,8 hatten (Bundesschnitt = 1,3) und im Schnitt 55 Patient:innen versorgten (Bundesschnitt = 113 Patient:innen)?
- dass das Unternehmen Buurtzorg mit seinem Modell einen Marktanteil von über 70 Prozent in den Niederlanden hat?
- dass das Franchisesystem Home Instead mit über 160 Betrieben der größte ambulante Pflegeanbieter in Deutschland ist?
- warum die millionenschweren Start-ups wie Pflagetiger und Careship missglückten?

Beobachten Sie den Markt. Erkennen Sie Trends. Verstehen Sie Ihren Wettbewerb. Identifizieren Sie Erfolgs- und Fehlermuster.

3. Denken Sie fremde Erfahrungen in Ihrem Unternehmen vor. Die Kenntnis über Marktteilnehmer:innen und veränderte Rahmenbedingungen sind nur ein erster Schritt in Richtung eines antifragilen Systems. Prüfen Sie, wie diese Veränderungen Ihren Pflegedienst in Zukunft beeinflussen könnten. Welche Auswirkungen haben Trends wie quaternahes Arbeiten, Digitalisierung, demografische Entwicklung, Fachkräftemangel, Tarifstrukturen etc. auf Ihren Pflegedienst? Wie reagieren andere Pflegedienste, andere Branchen auf diese Entwicklungen?

4. Schaffen Sie Ressourcen-Puffer und ggf. redundante Strukturen. Betrachten Sie Ihren Pflegedienst als ein Projekt. Viele relevante Merkmale eines Projektes sind gegeben, u.a. konkrete Zielvorgaben, begrenzte Ressourcen, Neuartigkeit/Einmaligkeit sowie Größe/Komplexität. Zu jedem Projektmanagement gehört auch ein Risikomanagement mit den folgenden Schritten:

1. mögliche Risiken identifizieren
2. Risiken bewerten
3. Strategien entwickeln
4. Maßnahmen definieren

5. Maßnahmen umsetzen
6. Auswirkungen prüfen
7. Risiken überwachen.

Wird ein Projekt professionell geplant, werden Budgets für mögliche Risiken berücksichtigt. Diese liegen bei ca. fünf bis zehn Prozent der Gesamtkosten. Wenn ein Unternehmen mit einer Vielzahl an Unberechenbarkeiten rechnen muss, ist es sinnvoll, diese Ressourcen-Puffer entlang der Produktionsfaktoren (s. Grafik) gleichfalls zu planen. Beispiele für solch eine Planung finden Sie in der Tabelle unten links).

Elementar-Faktoren	Dispositive Faktoren
Mittel für Produktion	Koordinative Prozesse
Mitarbeiter	Leitung
Technik	Organisation
Kapital	Steuerung
Wissen	Prozesse

Produktionsfaktor	Risiko	Maßnahme
Mitarbeiter:innen	Mitarbeiter:innenveränderung z.B. Kündigungen, Langzeiterkrankung	<ul style="list-style-type: none"> • Langfrist-Kapazitätsplanung • Laufende Mitarbeiter:innengewinnung (auch wenn Sie im Plan sind)
	PDL-Fluktuation	Ausbildung geeigneter Mitarbeiter:innen
	Zukünftig notwendige Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellung von Experten:innen z.B. IT, Personal • Vermittlung erforderlicher Kompetenzen z.B. Steuerungskompetenz
Technik	Fehlende Parkplätze mit E-Ladestationen	Ggf. Suche nach neuen Büro-Räumlichkeiten
	Systemausfälle	<ul style="list-style-type: none"> • Cloudbasierte, redundante IT-Systeme • Notstromaggregat
Kapital	<ul style="list-style-type: none"> • Forderungsausfall • Außerordentlicher Kapitalbedarf Bsp: 4. PflegeArbbV 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquiditätspuffer • Erhöhung Kontokorrentrahmen

5. Bleiben Sie bescheiden. Die Frage, welche Umsatzrendite ein Pflegedienst erwirtschaften sollte oder darf, ist nicht pauschal zu beantworten. Die Praxis zeigt jedoch, dass zu hohe Renditeerwartungen die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten verändern. Daher unser letzter Rat: Definieren und realisieren Sie eine auskömmliche Rendite, planen Sie ein passendes Budget für mögliche Risiken und re-investieren Sie weitere Gewinne in Ihr Unternehmen zurück.

Vielleicht gelingt Ihnen mit diesen Tipps mehr Antifragilität im Unternehmen oder zumindest eine höhere Gelassenheit gegenüber kommenden Unberechenbarkeiten. 📍