

Altenheim

Lösungen fürs Management

11.2015 | 54. Jahrgang | www.altenheim.net



ENTBÜROKRATISIERUNG

Anforderungsprofil für die neue Pflegedoku liegt vor

GEGEN DEN THERAPIEWAHN

Demenz-Experte Peter Wissmann im Gespräch

WOHNWELTEN

Barrierefrei wohnen und pflegen

Offen für Veränderung?
Wie gutes **Change-Management**
funktioniert



Die Kraft des Teams nutzen

→ **Veränderung von Prozessen** Wie können Führungskräfte das Team für ihr Vorhaben gewinnen und erfolgreich durch die Veränderungen führen? Wie schafft man es, dass die Mitarbeiter die sieben Phasen des Veränderungsprozesses nicht nur erdulden oder boykottieren, sondern mit Mut engagiert „mitmachen“? Eines vorweg: Die Haltung der Leitungskräfte ist für all dies entscheidend. *Text: Claudia Henrichs*

Warum ist die Veränderung notwendig? Wohin soll sie führen? Und was bedeutet das für jeden einzelnen Mitarbeiter in der Einrichtung konkret? Die Haltung und das Führungsverständnis von Geschäftsführung, Heimleitung und PDL sind immer entscheidend für den Erfolg von großen und kleinen Veränderungsprozessen.

Veränderungen werden oft als zusätzliche Last empfunden

Die Sanierung eines Pflegeheims hat zur Folge, dass alle Bewohner und die Belegschaft auf andere Einrichtungen verlagert werden müssen. Ein großer Verband beschließt, alle stationären und ambulanten Beratungsstrukturen zu vernetzen. In einem Altenwohnheim werden die Kommunikationsstrukturen verändert, damit Defekte, die in

tion, (die gemäß der Hierarchiestufen nacheinander erfolgt), dauert ein Veränderungsprozess, je nach Größe und Komplexität, zwischen drei Monaten bis zu mehr als drei Jahren. Da Veränderungsprojekte oft gleichzeitig oder zeitversetzt parallel stattfinden, befinden sich die handelnden Personen zudem noch zusätzlich in unterschiedlichen Phasen verschiedener Prozesse.

Oft wird der Veränderungsimpuls, der zu Beginn – meist oben in der Hierarchie – noch Leuchtkraft und Klarheit hatte, wenn er in den unteren Ebenen angekommen ist, nur noch als zusätzliche, sinnlose Last empfunden wird.

Echte Empathie hilft: Emotionen im Veränderungsprozess

Wenn auch die Veränderungsprozesse im Vergleich zu früher häufiger, schneller und auch zum Teil parallel ablaufen, sind die emotionalen Zustände Ihrer Mitarbeitenden nahezu gleich geblieben.

Da ist zuerst die Vorahnung, dass etwas Neues kommen könnte, gefolgt von dem Schock, mit dem alle auf die Ankündigung einer Veränderung reagieren. Dann folgt die Verleugnung, bevor allmählich die Einsicht wächst, dass das Projekt wirklich kommt. Die Betroffenen reagieren zunächst mit Wut und Widerstand, dann mit Trauer, bevor sie in der Lage sind, sich dem Neuen zuzuwenden und es ausprobieren, zu der Erkenntnis gelangen, dass es machbar ist und die Veränderung dann zur Selbstverständlichkeit wird.

Alle Menschen, die von einer Veränderung betroffen sind, durchlaufen diese sieben emotionalen Phasen des Veränderungsprozesses. Die einen schneller und mit weniger negativen Auswirkungen, die anderen langsamer. In 70 Prozent aller Veränderungsprozesse werden die Ziele nicht erreicht, weil die Mitarbeitenden in der dritten Pha-

» **Die meisten Menschen suchen Sicherheit und tun am liebsten das, was sie gut können und worin sie Routine haben.**

den Wohnungen der Bewohner auffallen, schneller beseitigt werden können. Drei von zahlreichen Veränderungen, die in stationären und teilstationären Einrichtungen so oder so ähnlich an der Tagesordnung sind.

Die Vorstellung, nach der eine Veränderung punktuell verfolgt, sorgfältig vorbereitet (Unfreeze), durchgeführt (Change) und dann wieder verankert (Refreeze) wird, klingt heutzutage fast rührend angesichts der Schnellebigkeit der heutigen Prozesse. Aber auch neuere Change-Prozess-Beschreibungen sind auf einen längeren Zeitraum angelegt. Bei einer kaskadierenden Kommunika-



Die Kraft der Mitarbeiter: meist ist sie viel größer als gedacht. Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden eigene Ideen einbringen!

Foto: Susanne El-Nawab

se, der rationalen Einsicht, stehen bleiben und dann nur noch Dienst nach Vorschrift tun. Motto: „Wenn die da oben das so wollen, dann mache ich das eben.“ Generell steht die Arbeitsleistung in direktem Zusammenhang mit der Wahrnehmung der eigenen Kompetenz. Beides sinkt über weite Strecken des Prozesses und steigt erst, wenn überhaupt, ab der siebten Phase deutlich an (siehe Grafik auf S.19).

Geschäftsführung und Leitungskreis haben einen „emotionalen Vorsprung“

Da sich Geschäftsführung und Leitungskreis in der Regel schon länger und intensiver mit den anstehenden Veränderungen inhaltlich und emotional auseinandergesetzt haben, Ziele, Strategien und neue Arbeitsabläufe geplant haben, sind diese den Mitarbeitenden mindestens vier Phasen voraus. Während die Führung schon die operative Gestaltung begonnen hat, fragen die Mitarbeitenden noch nach Informationen, dem Sinn der Veränderung und plagen sich mit Emotionen, meistens negativen, wie Befürchtungen und Ängsten.

Wenn es um Veränderungen geht, ist unter den Mitarbeitenden häufig folgende Verteilung anzutreffen. Es gibt im Durchschnitt 20 Prozent Veränderer, Befürworter, die froh sind, dass es endlich losgeht und sie mitmachen können. 60 Prozent Unentschlossene warten neutral ab, um später zu entscheiden, inwieweit sie sich einbringen wollen. In der Literatur ist dafür auch der Begriff „fence sitter“ bekannt: die, die am Zaun stehen. 20 Prozent Bewahrer arbeiten oft aktiv daran, das Neue zu verhindern. Der Grund für unentschlossenes oder verhinderndes Verhalten ist, dass Menschen nach Sicherheit streben und sich am liebsten in ihrer „Komfortzone“ bewegen. Sie tun das, was sie gut können und kennen und worin sie Routine haben.

Bei Veränderungen müssen sie diese Zone jedoch verlassen und sich in die „Stretchzone“ begeben – also Dinge tun, die sie (so) noch nicht getan haben, aber durchaus tun oder erlernen könnten. Oft konzentriert die Leitung ihre Aktivitäten auf die Bewahrer. Sie versuchen, diese mit den unterschiedlichsten Methoden zu überzeugen oder zu überreden. Zielführender ist es, die Unentschlossenen in Kontakt mit den Befürwortern zu bringen.

Veränderungsprozesse verändern

Diese Szenarien legen nahe, sich Gedanken darüber zu machen, wie Veränderungsprozesse selbst verändert werden können. Ziel ist, das permanente Veränderungen als Normalität im Arbeitsalltag wahrgenommen und sogar geschätzt werden, reibungsloser und schneller implementiert werden und Mitarbeitende Veränderungen sogar von sich aus initiieren.

Von unten nach oben: Veränderungs-Ideen „bottom up“

Eine Pflegefachkraft, die gerade ihre Ausbildung beendet hat, regt an, den Desinfektionsspender in einer Höhe anzubringen, dass jeder ihn auch benutzen kann und die Flüssigkeit nicht auf den Boden tropft. Ein examinierter Krankenpfleger, der sich gerade in der Weiterbildung zum Pflegefachwirt befindet, beteiligt sich am Ideenwettbewerb seiner Einrichtung und schlägt eine Veränderung bei der Dokumentation von teuren Medikamenten pro Bewohner vor. Solche Veränderungs-Ideen, die von den

Damit es gar nicht erst zum Ausbruch kommt!

Sicher geschützt!

Mit oro®
Desinfektionsmitteln und Service.

www.orochemie.de
(071 54) 13 08-46

NOROVIREN

orochemie

Hygiene-, Desinfektions- und Reinigungsmittel

DAS KLEINE 1X1 DES CHANGE-MANAGEMENTS

- Veränderungen sind die Regel und nicht die Ausnahme.
- Wandel ist ein produktiver Zustand, man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.
- Das Change-Management selbst muss verändert werden. Weg vom kaskadierenden und hin zum beteiligenden Veränderungsprozess.
- Führungskräfte sind die Architekten des sozialen Betriebssystems und schaffen die Rahmenbedingungen für eine Veränderungskultur.
- Die Energie fließt dahin, wohin die Aufmerksamkeit gerichtet wird: Was kann und soll in Zukunft sein!
- Bei jeder Veränderung muss der Bezug zum Unternehmenszweck, der Vision, hergestellt werden.
- Imaginationsfähige Kommunikation ist ein zentraler Bestandteil der Führungsarbeit.
- Mitarbeitende sind grundsätzlich daran interessiert ihre Ideen einzubringen. Man muss sie nur lassen!
- Jeder will an der Entwicklung der Zukunft beteiligt sein. Nutzen Sie die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden und machen Sie Veränderungen zum Teil des Alltagsgeschäfts.

Mitarbeitenden angeregt werden, scheitern oft an den eingefahrenen Stationsabläufen und festgefahrenen Strukturen. In beiden Fällen lautete die Antwort: „Das zu ändern, ist zu umständlich!“

- Vereinbaren Sie mit der Übertragung der Aufgabe schon den Gesprächstermin und betonen Sie, dass Sie an allen Informationen interessiert sind, weil sie wertvolle Rückmeldungen sind.

» Wandel ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.

Mitarbeitende sind grundsätzlich immer daran interessiert, ihre Ideen einzubringen. Jeder hat ein ungeahnt hohes Potenzial, welches Rahmenbedingungen braucht, damit es sich im Sinne des Unternehmenszwecks entfalten kann. Diese Rahmenbedingungen können Heimleitung und PDL schaffen. Hierzu drei Anregungen:

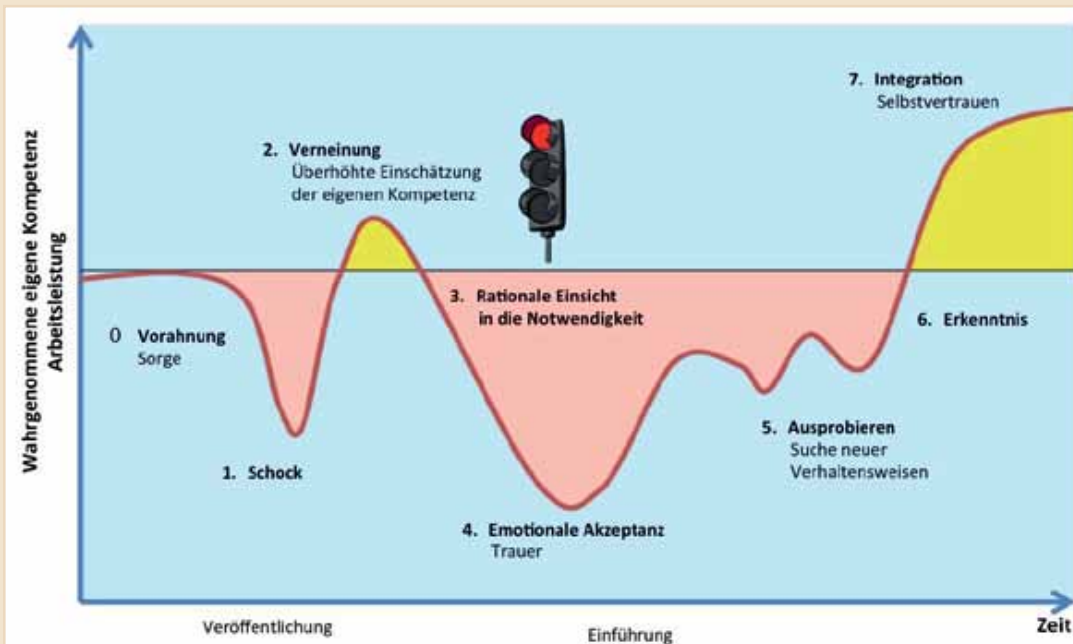
1. Würdigen Sie Ideen und Anregungen mit der PMB-Methode:
 - P = sagen Sie, was Sie an der Idee positiv finden bezogen auf den Unternehmenszweck, die Bewohner, Angehörigen, das Team, die Arbeitsabläufe.
 - M = welche Möglichkeiten Sie sehen, die Anregung umzusetzen.
 - B = welche Bedenken Sie haben und was Sie noch brauchen, um die Idee berücksichtigen zu können.
2. Geben Sie neuen Mitarbeitenden am ersten Arbeitstag die Aufgabe, sich während der nächsten sechs Wochen alles zu notieren,
 - was ihnen an Arbeitsweisen auffällt, die im Sinne des Unternehmenszwecks und der Ziele besser gemacht werden könnten,
 - was ihnen gefällt und
 - welche Erwartungen sie an ihre Kollegen und an Sie als Leitungskraft haben.

Fragen Sie ausscheidende Mitarbeitende am letzten Arbeitstag spätestens nachdem das Zeugnis ausgehändigt wurde, was sie anders machen würden und was sie sich anders gewünscht hätten und auch, was ihnen gefallen hat. Wie Veränderungen Teil des Alltagsgeschäfts werden können

Wenn alle Regelungsprozesse dazu dienen, den Sinn einer Organisation zu erfüllen, sind auch alle Veränderungen von außen angestoßen oder von innen initiiert, immer mit dem Fokus auf diesen Unternehmenszweck, zu beziehen. Beispiel: „Wir ermöglichen unseren Bewohnern ein selbstständiges und eigenverantwortliches Leben. Jeder Bewohner soll sich bei uns zu Hause fühlen und ein selbstständiges und eigenverantwortliches Leben führen. Deshalb passen wir die Arbeitsabläufe an den Tagesablauf und die Bedürfnisse unserer Bewohner an.“

Auch wenn zum Beispiel die Einführung eines neuen Defekte-Managements oder die Vernetzung der Beratungsstrukturen zuerst für den direkten Verantwortungsbereich mehr Arbeit, eine Umstellung der Arbeitsprozesse und der Kommunikationsstrukturen bedeutet und möglicherweise deshalb als lästig oder sogar als unsinnig empfunden wird, hilft es den Blick (oder den Horizont) zu erweitern und zu fragen, inwieweit das Vorhaben dazu beiträgt, den Sinn der Einrichtung zu verwirklichen.

- Inwieweit ist diese Veränderung zielführend für unseren Unternehmenszweck?



Während die Führung schon die operative Gestaltung begonnen hat, fragen die Mitarbeitenden noch nach Infos, dem Sinn der Veränderung und plagen sich mit Ängsten.

Grafik: nach Gerhard Fatzer

- „Welche Vorteile haben unsere Bewohner und Angehörigen von dieser neuen / anderen Vorgehensweise?“
- „Welche positiven Auswirkungen hat die Veränderung auf unsere Arbeitsabläufe, wenn es eingeführt ist?“

Führung, Heimleitung und Pflegedienstleitungen haben gerade in Veränderungsprozessen die wichtige Aufgabe als „Architekten des sozialen Betriebssystems“ tätig zu sein. Wenn die Leitung die Haltung lebt, dass Wandel ein produktiver Zustand ist und man ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen muss und dies Bestandteil der Kommunikation in Einstellungs- und Mitarbeitergesprächen sowie in Leitungssitzungen und Teambesprechungen ist, entwickelt sich eine positivere Einstellung zu Veränderungen. Change-

Management wird sozusagen zum Bestandteil der DNA in der Einrichtung.

„Energy flows where attention goes“

Aus der Arbeit des Psychologen und Psychiaters Milton Erickson ist ein entscheidender Satz überliefert: „Die Energie fließt dahin, wohin die Aufmerksamkeit geht.“ Die Leitung trägt die Verantwortung dafür, die Aufmerksamkeit und die eigene Energie auf das zu richten, was im positiven Sinne sein kann. Beispiele:

- Während der Sanierungszeit fühlen sich alle Bewohner und Angehörigen in der neuen vorübergehenden Umgebung wohl. Die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden aus dem Sanierungshaus werden im neuen Arbeitsfeld geschätzt.

→

drapilux bietet mehr als 1.500 flammhemmende Gardinen- und Dekorationsstoffe. Diese Stoffe sind zusätzlich mit Eigenschaften ausgestattet, die perfekt für die Bedürfnisse in der Altenpflege sind.

DRAPILUX AIR

Diese Vorhangstoffe bauen auf katalytischem Wege Schad- und Geruchsstoffe ab. Einsatzgebiet: Überall dort, wo saubere und frische Luft im Vordergrund steht.

DRAPILUX BIOAKTIV

Stoffe mit der antimikrobiellen Zusatzfunktion reduzieren Bakterien und Infektionserreger auf dem Textil. Einsatzgebiet: Überall dort, wo die Gesundheit im Vordergrund steht.

www.drapilux.com



drapilux

HILFREICHES FÜHRUNGSVERHALTEN IN DEN VERÄNDERUNGSPHASEN

Phasen	Hilfreiches Führungsverhalten
0 Vorahnung	Kontinuierlich Informationen darüber geben, wie die Leitung mit dem (neuen) Thema umgeht und welche Aktivitäten gerade unternommen werden. Dazu anregen, sich eigenständig zu informieren und Ideen und Anregungen einzubringen.
1 Schock	Klare Aussagen treffen, was sich verändert, wie das Zukunftsbild aussieht, welche Ziele und Strategien erarbeitet wurden, welchen Sinn die Veränderung hat. Forum zum „Luft machen“ schaffen. Mitarbeitende reden lassen. Verständnis und Mitgefühl zeigen, Beiträge als Bedürfnis würdigen (aber sich nicht gegen „die da oben, oder den Gesetzgeber“ verbünden). Die eigene emotionale Beteiligung spürbar machen. Worst-Case-Szenario skizzieren. „Was passiert, wenn wir so weiter machen wie bisher?“
2 Verneinung	Klar in den Aussagen bleiben. In der Vergangenheit gezeigte Fähigkeiten der Mitarbeitenden als Kompetenz für das Neue werten. Durch Fragen erkunden, welches Bedürfnis hinter Ablehnung und Widerstand stecken. Reflexion anregen. Angst und Sorge als Kompetenz würdigen. Falls notwendig: Konfrontation mit Konsequenzen.
3 Rationale Einsicht	An (Teil-)Projekten und Entscheidungen beteiligen, nach Ideen fragen, Informationen zur Sinnhaftigkeit, zu den Zielen und der Notwendigkeit wiederholen. Den Gewinn, den die Veränderung bringt, deutlich machen. Alternativen durchspielen.
4 Emotionale Akzeptanz	Unterstützung anbieten, Sicherheit geben, Verständnis zeigen.
5 Ausprobieren	Anerkennung für Leistungssteigerung und Teilerfolge. Fehler und Ehrenrunden als Kompetenz würdigen, weil es sich um Feedback für den Prozess handelt. Verbesserungspotenziale identifizieren. Perspektiven aufzeigen. Unterstützung organisieren. Das Erreichen von Teilzielen kommunizieren und feiern.
6 Erkenntnis	Entwicklungs- und Leistungsziele vereinbaren. Erfolgsfaktoren und Fehler für andere Projekte nutzen.
7 Integration	Wertschätzung der Person und Anerkennung der Leistung. Information über Soll – Ist und Zielerreichung.

- Durch die Vernetzung unserer Beratungsstrukturen lernen unsere Kunden die Gesamtangebotspalette kennen, unabhängig davon, an welcher Stelle er in unserem Verband anklopft.
- Durch das Defekt-Management übernimmt jeder Mitarbeitende Verantwortung dafür, dass Mängel in den Wohnungen der Bewohner gemeldet und innerhalb von kurzer Zeit behoben sind. Wichtig in jedem Veränderungsprozess ist, dass das gewünschte Ergebnis und der Sinn des Vorhabens möglichst mittels imaginationsfähiger Kommunikation vermittelt werden. Und zwar so, dass dies auch bei jedem ankommt.

Da sich die Mitarbeitenden in größeren und parallel verlaufenden Veränderungsprozessen in unterschiedlichen Phasen befinden, ist in großen Einrichtungen mit vielen Mitarbeitenden, der oben beschriebene Kommunikationsaufwand in den bekannten Veränderungsphasen kaum für die Leitungsebene nebenbei zu bewältigen.

Eine mutige Alternative: nutzen Sie die Kraft Ihres Teams

Wenn die Leitung davon ausgeht, dass alle Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen in der Einrichtung und bei den Mitarbeitenden vorhanden sind, dann macht es Sinn, diese Kraft zu nutzen um gemeinsam schneller und mit Begeisterung Veränderungen zu meistern.

Bei kaskadierender Kommunikation findet die Beteiligung der Mitarbeitenden, die das Neue umsetzen sollen, viel zu spät statt! Das ist auch ein Grund, warum viele Veränderungen zu viel Zeit brauchen und/oder nicht mit aller Energie umgesetzt werden.

Systemische Konzepte schlagen eine andere Herangehensweise vor, bei der die Mitarbeiter mehr beteiligt sind (siehe Grafik auf Seite 21).

Die ersten drei Stufen im Veränderungsprozess sind und bleiben Leitungsaufgabe. Erst wenn die Heimleitung für sich geklärt hat, wie sie zu dem Neuen steht und die Auswirkungen analysiert und verstanden hat, kann sie ein kraftvolles Zukunftsbild erstellen. Der Austausch im Netzwerk ist dabei oft hilfreich.

Da in der Regel jetzt schon die Gerüchteküche „raucht“, ist es im dritten Schritt wichtig, in öffentlichen Kommunikationsrunden alle relevanten Informationen in Ich-Botschaften transparent an die Mitarbeitenden zu vermitteln. Wenn die Geschäftsführung oder Heimleitung diese Information an ihre Fachdienstleitungen bzw. Pflegedienstleitungen delegiert, muss sichergestellt sein, dass die Botschaft im Sinne und mit der Intention der Leitung erfolgt.

Der Unterschied zu üblichen Veränderungsprozessen besteht darin, dass ein Kernteam, Schlüsselpersonen aus allen von der Veränderung betroffenen Bereichen und Positionen gebildet wird, welches gemeinsam mit der Leitung die Ziele für den Veränderungsprozess definiert und einen Großgruppen-Workshop plant.

Großgruppen-Workshop: Impulse sammeln und Ängste nehmen

Am Großgruppen-Workshop nehmen alle Mitarbeitenden oder ein Querschnitt aus allen Bereichen teil. Manchmal bietet es sich auch an, die gleiche Veranstaltung mehrmals durchzuführen, um die Beteiligung aller zu ermöglichen und gleichzeitig die Dienste abzudecken zu können.

In dieser Veranstaltung, die je nach Komplexität des Themas zwischen fünf und acht Stunden dauert, können vier Phasen eines Veränderungsprozesses mit einem Mal bearbeitet werden:

SYSTEMISCHE KONZEPTE SCHLAGEN EINE BETEILIGENDERE HERANGEHENSWEISE VOR

1. Haltung, Einstellung reflektieren
2. Auswirkungen analysieren und verstehen
3. Zukunftsbild erstellen
4. Transparente Information für alle
5. Kernteam bilden: Ziele definieren und Großgruppen-Workshop planen
- 6. Großgruppen-Workshop**
Information, Kommunikation, Inspiration, Beteiligung
7. Ist-Situation mit Zukunftsbild abgleichen
8. Strategiealternativen entwickeln und bewerten
9. Projekte und Maßnahmen festlegen
10. Verantwortlichkeiten festlegen
11. Umsetzung und Controlling
12. Bilanz: Ziele und Ergebnisse vergleichen

- Ist-Situation mit Zukunftsbild abgleichen
- Strategiealternativen entwickeln und bewerten lassen
- Projekte und Maßnahmen festlegen
- Rollen, Funktionen und Verantwortlichkeiten klären.

Nach dem Workshop beginnt die Umsetzung, die von den Mitgliedern des Kernteams begleitet wird. Statt Veränderungen punktuell über sich ergehen zu lassen, übernehmen die Mitarbeiter nach und nach eine aktive Rolle bei der Bewältigung zumindest der operativen Herausforderungen. In ihren Verantwortungsbereichen können sie Impulse für Verbesserungen geben, konkrete Ansatzpunkte aufzeigen und Abläufe eigenständig optimieren. Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter die größeren Zusammenhänge kennen und verstehen.

Das beteiligende, ressourcen- und selbstwirksamkeitsfördernde Vorgehen kostet zwar ebenfalls Zeit und Geduld, lohnt sich aber langfristig, da Mitarbeitende Veränderungen nicht nur erdulden oder boykottieren, sondern mit Mut, Engagement und Leidenschaft mitmachen. ▸

MEHR ZUM THEMA

- 📄 **Download:** *Umfangreiches Material finden Sie als kostenlosen Download unter: www.altenheim.net/Downloads-zur-Zeitschrift*
- 📄 **Info:** www.chc-team.de



Claudia Henrichs ist Dipl.-Pädagogin, Coach und Unternehmensberaterin für Personalentwicklung, Schwerpunkt „Wirkungsvolle Kommunikation in Führungs- und Kundengesprächen“ für Einrichtungen der ambulanten und stationären Pflege.

Hilfreich für den Erfolg von Veränderungsprozessen: eine Herangehensweise, bei der die Mitarbeiter beteiligt und frühzeitig in die Planung eingebunden werden.

VIVENDI. EINFACH. GUT.

Stationäre Altenpflege

Seniorenzentrum Paderborn		
Katharina, Julia 12.08.1971 Zimmer: 102 Status: Aktiv	Christy, Rita 12.01.1928 Zimmer: 103 Status: Aktiv	Isabell, T. 19.02.1948 Zimmer: 104 Status: Aktiv
Beate, Inge 12.07.1923 Zimmer: 105 Status: Aktiv	Ana Maria, Linda 14.03.1938 Zimmer: 106 Status: Urlaub	Kathrin, Ina 12.01.1931 Zimmer: 107 Status: Aktiv
Karin, Helga 10.01.1912 Zimmer: 108 Status: Aktiv	Frank, Erika 29.01.1942 Zimmer: 109 Status: Aktiv	Renja, Julia 14.03.1951 Zimmer: 110 Status: Aktiv
Blut, Marlene 16.01.1900 Zimmer: 111 Status: Aktiv	Elise, Winde 07.01.1915 Zimmer: 112 Status: Aktiv	Reinhold, R. 11.02.1912 Zimmer: 113 Status: Aktiv
Manuela, Reni 19.09.1912 Zimmer: 114 Status: Aktiv	Barbara, Beate, Marlene 14.08.1937 Zimmer: 115 Status: Aktiv	Wolfgang, Lina 12.01.1912 Zimmer: 116 Status: Aktiv
Barbara, Agathe 19.09.1912 Zimmer: 117 Status: Aktiv	Elke, Erika, Erika 19.01.1912 Zimmer: 118 Status: Aktiv	Ulrike, G. 10.03.1944 Zimmer: 119 Status: Aktiv

Über
120.000
Anwender

www.vivendi.de

Einfach oder gut? Warum sich für eines entscheiden, wenn man so leicht beides haben kann? Vivendi vereint eine intuitive Benutzeroberfläche mit umfassenden Werkzeugen für das reibungslose Klienten- und Pflegemanagement. Maßgeschneidert für Ihre Einrichtung!

Vivendi.
So einfach geht gut!


connext vivendi
Die Software für das Sozialwesen