



PERSONAL ENTWICKLUNG



ATTRAKTIVER
ARBEITGEBER



Liebe Leserinnen und Leser,

ich muss nicht wiederholen, wie riesengroß die Herausforderungen derzeit sind. Seit 31 Jahren bin ich als Unternehmensberater in der Branche für ambulante Pflegedienste tätig. Einmal, vor 10 Jahren, habe ich zum ersten Mal empfohlen, einen Pflegedienst zu schließen. Der Träger hat nicht auf meine Empfehlung gehört, und es ging gut. Puhh! Gottseidank.

Aber was ich seit letztem Jahr erlebe, ist frustrierend und deprimierend und zeigt letzten Endes auf, was schon vor den Coronamaßnahmen schiefgelaufen ist. Die strukturellen und organisatorischen Defizite haben sich manifestiert und wurden in diesen 3 Jahren nicht wirklich bearbeitet. Ich prophezeie, über 1.000 von über 15.000 Pflegediensten werden es nicht schaffen, das Jahr 2024 zu „überleben“. Das ist sehr traurig.

Da gilt es nicht nur allein die Sachleistungen besser auszuschöpfen, den Umsatz pro Kunde zu erhöhen und neue Konzepte zu entwickeln. Diese betriebswirtschaftlichen Sachverhalte können nur gelöst werden und zum Erfolg führen, wenn die Personalentwicklung die richtigen Führungskräfte, die Verwaltungskräfte und vor allem die Mitarbeiter **entwickelt**, die diese Zeitenwende bewältigen können.

Deshalb bedarf es wichtiger Investitionen, nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch mit dem Blick nach vorne - in die Personalentwicklung.

Aber auch Arbeitgeber müssen reflektieren, was sie selbst attraktiv macht.

In diesem Sinne ist dieses absolut emotionale Themenheft entstanden.

Ich wünsche Ihnen viel Kraft und Erfolg, Inspiration und alles Gute!

Herzlichst, **Thomas Sießegger**

Wer nicht in Personalentwicklung investiert spart am falschen Ende! **Christian Loffing** schaut vor seinem jahrzehntelangen Erfahrungshintergrund mit vielen Beispielen in die Zukunft, was notwendig ist. Es gibt viel zu tun. Packen wir's an.

2

Ein guter Arbeitgeber pflegt eine transparente und offene Kommunikation, gibt Vertrauen, ist berechenbar und konsequent, hört zu, und hat Leidenschaft und Herz. **Ben Schleifenbaum** weiß Bescheid.

6

Der betriebswirtschaftliche Blick sieht die Zukunft und berichtet über notwendige veränderte Personalzusammensetzung, die Erlösverantwortung der Mitarbeiter, selbstorganisierte Teams und einige andere Aspekte, die Personalentwicklung antizipieren muss, um erfolgreich zu sein.

9

In einem fulminanten Rundumschlag zeigt **Hans-Georg Lipp** auf, was einen Arbeitgeber wirklich attraktiv macht. Ein Beitrag mit vielen Ausrufezeichen! Anregend! Praxisnah! Erfahrungsreich!

14

Ein attraktiver Arbeitgeber hat nicht nur Hammer oder Schraubenzieher, sondern er hat einen ganzen Werkzeugkasten! **Verena Daus** erzählt drei kleine Geschichten aus der Praxis, was wirklich attraktiv macht.

18

Unsere +++ Rubriken

► **Leserbriefe und mehr**
Leser/-innen schreiben aus der Praxis und berichten von ihren eigenen Erfahrungen

20

► **Der Steuerberater**
Sachzuwendungen in Zeiten der Tariftreue

21

► **Touren - und Personal-Einsatz-Planung**
Geteilte Einsätze | Ab wann lohnt sich der Einsatz einer zweiten günstigeren Kraft

23

► **Kennzahl des Monats**
Fluktuation

26

Impressum

27

Hinweis

In unseren Beiträgen verwenden wir **Hyperlinks**, die hinter solchen Punkten ● verborgen sind. Durch ein Klicken auf diese gelangen Sie auf Internet-Seiten. Die Punkte ● bei den genannten Autoren eröffnen direkt den Kontakt per E-Mail zu diesen. Probieren Sie es bitte gerne aus.

Einen Träger mit insgesamt 5 Pflegediensten und 2 Tagespflegen begleite ich seit nunmehr gut 10 Jahren. Geschafft haben wir auch in turbulenten Zeiten ein kleines, aber stetiges Wachstum.

In der Stadt dieses Trägers handelt es sich mittlerweile um den größten Anbieter, der auch in diesem schwierigen Jahr 2023 wieder einen Gewinn verzeichnen kann.

Die Ursache für diesen Erfolg heute und v.a. auch in Zukunft liegt in einer **konsequenten Personalentwicklung**.

Die Pflegedienstleitungen stammen allesamt aus dem eigenen Pflegedienst. Und auch die Stellvertretungen sind Eigengewächse.

Jedes Quartal gibt es eine **interne Leitungstagung**, in der alle zusammen mit der Geschäftsführung und mit mir die Situation beleuchten und klare Zielvereinbarungen treffen.

Im gesamten Leitungsteam haben wir es geschafft, ein **großes Vertrauen** aufzubauen. Installiert ist auch eine **kollegiale Beratung**.

Läuft es in einer Einrichtung nicht, so stehen die Leitungskollegen mit Rat und Tat zur Seite. Größere krankheitsbedingte Ausfälle sind so immer kompensiert worden.

Nächstes Jahr scheiden altersbedingt 2 Pflegedienstleitungen aus. Deren Nachfolger stehen jedoch bereits fest und werden eingearbeitet.

Das **Thema Ausbildung wird großgeschrieben** – insgesamt 24 Auszubildende gibt es, die zum Start mit einem Rucksack des Unternehmens und einem iPad begrüßt werden. Die Praxisanleiter kümmern sich darum, die ambulante Pflege und deren Vorzüge den Mitarbeitern immer wieder zu verdeutlichen. Gleichwohl hat es auch hier in der Vergangenheit immer wieder die üblichen Kündigungen gegeben.

Dieses Beispiel soll nicht sozialromantisch klingen, sondern vielmehr verdeutlichen, dass mit konsequenter Personalentwicklung eine erfolgreiche Zukunft möglich ist. Dies geht jedoch nicht ohne Investitionen, die jedoch einen Mehrwert haben.

Bei **kununu.com** wird das Unternehmen von den eigenen Mitarbeitern mit 4,8 von 5 Sternen bewertet.

Die nachfolgenden Ausführungen liefern Ihnen auf dem Weg zu einem erfolgreichen Pflegedienst noch ein paar weitere konkrete Hilfestellungen.

Ihr Pflegedienst auf dem Weg zum attraktiven Arbeitgeber

Der Wettbewerb um die Ressource Personal ist gigantisch. Auch in Ihrem Pflegedienst trudeln vermutlich nicht mehr wirklich viele Bewerbungen ein. Logisch, denn schon heute fehlen Pflegekräfte und 2030 sollen es sogar 500.000 sein.

Aber das ist noch lange kein Grund, das Handtuch zu werfen.

Vorschlag: Fragen Sie doch einmal Ihr Team, was diese an ihrem Arbeitsplatz und ihrem Arbeitgeber schätzen. Hierzu habe ich für Sie ein paar kleine Fragen vorbereitet. Damit wird das Ergebnis der Wortwolke (s.o.) noch einmal deutlich spezifischer.

Was läuft?

- ▶ Was motiviert Dich, morgens zum Dienst zu kommen?
- ▶ Wo siehst Du die große Stärke von uns als Arbeitgeber?
- ▶ Was macht die Mitarbeiterführung erfolgreich bei uns?

Was läuft nicht?

- ▶ Worüber ärgerst Du Dich im Rahmen Deiner Tätigkeit?
- ▶ Was ärgert Dich eventuell auch an uns als Arbeitgeber?
- ▶ Hast Du Ideen / Vorschläge, was wir realistisch ändern könnten?

Die Rückmeldungen der eigenen Mitarbeiter sind die besten, da diese jeden Tag „**mit dem was läuft**“ und „**dem was nicht läuft**“ konfrontiert werden.

Selbst wenn Sie jetzt denken, dass eventuell Dinge genannt werden, die sowieso nicht geändert werden können, so ist das Gespräch wichtig.

Hierzu ein Beispiel:

Typische Aussage des Mitarbeiters:
„Richtig blöd ist, dass wir ständig einspringen müssen!“



Antwort der PDL:

„Deinen Ärger kann ich gut verstehen. Aber lass uns doch einmal genau hinschauen, wie oft es tatsächlich zum Einspringen gekommen ist und was wir gemeinsam ändern können.“

Meist stellt sich doch heraus, dass der Mitarbeiter seltener einspringt als behauptet. Wenn aber kein Gespräch dazu geführt wird, dann wird die Behauptung stillschweigend bestätigt. In diesem Sinne gilt für Sie als Pflegedienstleitung: **Reden ist Gold** und Schweigen ist nur Silber!

Nun aber zu dem, was übergeordnet für Ihren Pflegedienst eine Rolle spielen sollte. Lassen Sie uns diesbezüglich an dem Modell von **Great Place to Work®** orientieren. Ohne dass Sie sich hier tatsächlich anmelden müssen.

Fünf Dimensionen spielen in dem Modell eine entscheidende Rolle.



Darstellung: 5 Dimensionen von **Great Place to Work®**

Lassen Sie die fünf Dimensionen von Ihren Mitarbeitern bewerten und Sie wissen sofort, woran Sie arbeiten müssen.

Ein Katalog von zig Zusatzleistungen für Mitarbeiter bringt Ihnen nämlich gar nichts, wenn diese von Ihren Mitarbeitern gar nicht geschätzt werden. Das ist mir schon oft genug in der Beratung begegnet. Zumal meist weiche Faktoren für Mitarbeiter im Vordergrund stehen, wie eine **Stepstone-Studie** ● belegen konnte. Hierzu zählen Aspekte wie:

- ▶ Respektvoller Umgang miteinander
- ▶ Arbeiten in einem guten Betriebsklima
- ▶ Arbeiten in einer fairen, offenen Unternehmenskultur
- ▶ Anerkennung der geleisteten Arbeit

Schließen Sie kurz die Augen und überlegen Sie, ob Ihnen diese Punkte nicht auch wichtig sind. Und wie sieht es tatsächlich in Ihrem Pflegedienst aus?

Achtung: Auch hier gilt, dass die Mitarbeiter dies am besten einschätzen können!

Denken Sie an die eigenen blinden Flecke, die wir haben.

Wir denken manchmal, dass (s.o.) wir respektvoll miteinander umgehen. Die Bewertung der Mitarbeiter sieht manchmal anders aus.

Schauen Sie diesbezüglich doch einmal in das **Johari-Fenster** ●

Die Klaviatur der Bindung spielen Vielfalt bedient individuelle Bedürfnisse!

Hierzu eine weitere kleine Geschichte aus der Praxis.

Der Großstadtpflegedienst in 2. Generation:

Gegründet Mitte der 1990er Jahre von einer Krankenschwester, die ambulante Pflege anders machen wollte und dazu eine Vision hatte.

Zusätzlich zum Pflegedienst ist Anfang der 2000er Jahre noch eine **Tagespflege** gegründet worden und auch im Bereich des betreuten Wohnens ist man heute aktiv.

65 Mitarbeiter zählt das Unternehmen und wird seit nunmehr 6 Jahren **vom Sohn der Gründerin geführt**. Mit ihm hat das Unternehmen einen neuen Anstrich erfahren.

Das **Logo** wurde **modernisiert**, das Unternehmen ist **digitaler** geworden, jedes Jahr finden **Teamevents** statt und **Social Media**-Kanäle werden erfolgreich bespielt.

Die Art der Bindung der Mitarbeiter hat sich geändert. Von den **alten Mitarbeitern** aus Gründertagen ist kaum noch jemand da. **Neue Mitarbeiter** mussten gefunden werden und hier zeigt sich, dass diese zurückhaltender in Hinblick auf eine langfristige und innige Bindung sind und die Ansprüche sehr unterschiedlich sind. ▶

Eine wichtige Neuerung: Statt der 10jährigen Jubiläen werden hier schon **3-jährige Jubiläen** gefeiert und das 5-jährige natürlich auch.

In Sachen **Maßnahmen der Mitarbeiterbindung** ist das Unternehmen deutlich vielfältiger geworden. Bespielt werden die 4 großen Bereiche der Bindung mit unterschiedlichen Maßnahmen.



Darstellung: Die 4 Bereiche der Mitarbeiterbindung

- 1. Perspektivische Bindung:** Hier werden Mitarbeitern Perspektiven geboten. Entwicklungs- und Karrieregespräche dienen dazu herauszufinden, für was sich der Mitarbeiter interessiert. Bildungswillige werden qualifiziert und gebunden. Auch wenn man diese evtl. nach der Qualifizierung verliert.
- 2. Normative Bindung:** Hier kommen die zu Beginn des Artikels genannten TOP 3-Aspekte zum Tragen. Es ist das, was diesen Pflegedienst auszeichnet. Und ganz entscheidend: diese TOP 3 kennen auch alle Mitarbeiter!
- 3. Rationale Bindung:** Gehalt, Arbeitszeiten, Altersvorsorge etc. sind hier transparent und mindestens auf einem vergleichbaren Niveau der Wettbewerber.

- 4. Emotionale Bindung:** Das ist die Kür des Pflegedienstes. Die Beziehung zu den Kollegen und der Pflegedienstleitung ist TOP!

Abschließende Empfehlungen

Finden Sie Ihr Profil! Das muss sich nicht an Superlativen messen, aber Sie dürfen auch nicht in der Masse untergehen. Wie gehen Sie nun am besten vor? Hierzu die drei wichtigsten Schritte noch einmal zusammengefasst:

1. Sammeln Sie Impulse Ihrer Mitarbeiter in einer Wortwolke.
2. Spezifizieren Sie die Rückmeldungen aus der Wortwolke.
3. Beschreiben Sie die Vielfalt Ihrer Maßnahmen der Mitarbeiterbindung.

Das müssen und sollten Sie nicht alleine tun.

Binden Sie Ihre Mitarbeiter ein, um ein besonderer Pflegedienst zu werden, der genau so wahrgenommen wird!

Mehr Infos...

Im Internet finden Sie mich unter

www.loffing.com

und bei Instagram unter

Wirtschaftspsychologie Loffing



● **Christian Loffing**



**Sießegger
Wawrik**
Management GmbH

Lohner Höhe 14
59505 Bad Sassendorf

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

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



Ben Schleifenbaum

Unternehmensberater im Bereich ambulante Pflege, Kommunikationsexperte (Motivational Interviewing & Potenzialanalyse)
Ganzheitliche Unternehmensberatung gemeinsam mit Verena Daus

+49 (0) 160 / 915 728 14

schleifenbaum@siessegger.de

Was macht Sie als einen guten Arbeitgeber im Pflegedienst aus?

Wenn Sie diese Frage innerhalb Ihres Pflegedienstes stellen, werden Sie, je nach dem, wem diese Frage gestellt wird, ganz unterschiedliche und individuelle Antworten erhalten. Denn innerhalb eines multidisziplinären Teams gibt es nicht nur ganz viele verschiedene Abteilungen, sondern mindestens ebenso viele unterschiedliche Befindlichkeiten und Ansprüche an Sie als Arbeitgeber.

Wenn Sie mit dieser Fragestellung auf Ihre ambulante PDL zugehen, wird diese vielleicht anmerken, dass dringend neue Pflegekräfte eingestellt werden müssten, da es derzeit schwierig sei, alle Touren besetzen zu können.

Wenn Sie die gleiche Frage an Ihre Mitarbeiter aus dem Bereich der Hauswirtschaft stellen, können mögliche Antworten kommen wie: „Wir benötigen neue Dienstkleidung, die derzeitige Kleidung ist nicht praktikabel, das Handy fällt immer aus der Brusttasche.“

Ihre Verwaltungskraft könnten Ihnen möglicherweise mitteilen, dass sie nun endlich mal einen neuen Bürostuhl gebrauchen könnte, da ihr Alter nun wirklich das zeitliche gesegnet habe.

Ihr zuständiger Mitarbeiter, der für die Dienstwagen auf 520 €-Basis tätig ist, wird unter Umständen zurückmelden, dass es nun doch mal endlich Zeit wäre, einen neuen Wagenheber anzuschaffen, damit die Winterreifen für die Mitarbeiter beim ersten Schnee zügig aufgezogen werden können.

Dieses Spiel ließe sich nun beliebig weiterführen, und Ihnen würden mit Sicherheit noch viele solcher Beispiele einfallen.

Was sich auch mit Bestimmtheit sagen lässt, ist, dass Sie sich als Arbeitgeber komplett im Klein-Klein verlieren werden, wenn Sie für sich den Anspruch haben, es all

Ihren Mitarbeitern nach Möglichkeit immer recht machen zu wollen. Diese Haltung wird automatisch dazu führen, dass Sie innerhalb Ihrer Organisation dauerhaft Verlierer und Gewinner haben werden und es zu einer **Spaltung zwischen den Abteilungen und den Mitarbeitern** kommen wird.

Folgen dieser Spaltung können sein: Neid, Unzufriedenheit, ein Rückgang der persönlichen Motivation sich in Notsituationen gegenseitig zu unterstützen, eine brodelnde Gerüchteküche und im schlimmsten Fall, Kündigung des Arbeitsverhältnisses und der damit einhergehende Fachkräftemangel. Dieser besteht offiziell schon, nur ist er hier dann hausgemacht.

Welche fünf Grundpfeiler sollten Sie innerhalb Ihres Pflegedienstes installieren, um sowohl bei Ihrem bestehenden Personal als auch für zukünftige Mitarbeiter als ein **attraktiver Arbeitgeber** im Pflegedienst wahrgenommen werden zu können?

1. Transparente und offene Kommunikation
2. Vertrauen geben
3. Berechenbar und konsequent sein
4. Zuhören
5. Leidenschaft und Herz

1

Transparente und offene Kommunikation

Wenn Sie innerhalb Ihres Pflegedienstes die Kommunikationskultur pflegen:

„Ich informiere immer nur das Notwendigste und auch immer nur dann, wenn endgültige Entscheidungen getroffen wurden“, werden sich ihre Mitarbeiter voller Hingabe der Erstellung von Gerüchten widmen.

Seien Sie schneller als der Flurfunk! ▶

Informieren Sie zeitnah und **umfassend** über mögliche **Veränderungsprozesse**, über Visionen auf Leitungsebene oder Planungen, die das nächste Geschäftsjahr betreffen.

Und selbst, wenn Sie keine abschließenden Informationen zu gewissen Themen geben können, informieren Sie auch über den derzeitigen Ist-Stand.

So unterbinden Sie die unnötige Gerüchtebildung und holen die Menschen innerhalb Ihres Pflegedienstes ab. Dadurch erfahren Ihre Teams Wertschätzung und Vertrauen.

2

Vertrauen geben

Geben Sie Ihren **Mitarbeiter** einen **Vertrauensvorschuss** und erschaffen Sie in Ihren Teams eine gesunde Fehlerkultur. Wenn auf Fehler einzig autoritär reagiert wird, entsteht eine Stimmung der Angst und der Verunsicherung. Dadurch resultieren weitere Fehler, die nicht zutage treten sollen und im schlimmsten Falle, versucht werden zu vertuschen.

Akzeptieren Sie Fehler. Sehen Sie Fehler nicht als etwas Schlechtes, sondern als Chance etwas Negatives hin zu etwas Positivem zu verändern. Durch gemachte Fehler entstehen immer wieder **Lerneffekte**, die Ihre Mitarbeiter für sich nutzen können.

Wenn Sie Fehler, die im beruflichen Kontext entstanden sind, ansprechen müssen, schaffen Sie einen geschützten Rahmen: z. B. ein **Vier-Augen-Gespräch**.

Und bleiben Sie sachlich in Ihrer Darstellung.

Sie können entstandene Fehler auch dahingehend reduzieren, indem Sie für die **Zukunft** den **Handlungsleitfaden** für das jeweilige Tätigkeitsfeld ansprechen und Ihr Gegenüber motivieren, sich damit auseinanderzusetzen.

Und nicht zuletzt, stehen Sie auch zu Ihren eigenen Fehlern.

3

Berechenbar und konsequent sein

Wenn Sie A sagen, dann handeln Sie auch dementsprechend. Seien Sie in Ihrer Kommunikation und Ihrem Handeln verbindlich.

Wenn Sie z. B. feststellen, dass Dinge nicht so umgesetzt werden, wie vorgegeben, gehen Sie **zeitnah in ein Gespräch** und kündigen Sie gegebenenfalls Konsequenzen an. Die dann auch umgesetzt werden. Und dokumentieren Sie dies dementsprechend, lassen es unterschreiben und händigen es aus.

Übrigens, **berechenbar** und **konsequent** zu sein, bedeutet nicht, nur bei negativem Verhalten Verbindlichkeit unter

Beweis zu stellen. Dies gilt im gleichen Maße **auch bei positiven Ereignissen**. Wenn Sie z. B. bei Erreichen von gesetzten Zielen ein Teamevent in Aussicht gestellt haben, dann sorgen Sie auch unbedingt dafür, dass dies auch in Gänze umgesetzt wird.

Sollten Sie einzelnen Mitarbeiter ein besonderes Lob zukommen lassen wollen, dann schaffen Sie hier auch einen formellen Rahmen. Lob oder Kritik, die zwischen Tür und Angel kommuniziert werden, kommen beim Gegenüber in der Regel nicht wirklich an.

**Berechenbar
und konsequent
zu sein, bedeutet nicht,
nur bei negativem
Verhalten Verbindlichkeit
unter Beweis zu stellen.
Dies gilt im gleichen
Maße auch bei positiven
Ereignissen!**

4

Zuhören

Hören Sie den Menschen aus Ihrem Unternehmen aktiv zu. Und zwar aus der Motivation heraus, zu erfahren, was Ihre Mitarbeiter bewegt und was sie beschäftigt. Hören Sie nicht nur zu, um zu antworten.

So erhalten Sie einen ganzheitlichen Einblick in relevante Themen, die aktuell Ihre Mitarbeiter, Ihre Teams oder Abteilungen beschäftigen.

Aktiv zuhören bedeutet, dass Sie auch Fragen stellen, dass Sie sich Dinge oder Geschehnisse genauer erklären lassen und daran arbeiten, sich einen ganzheitlichen Informationsstand geben zu lassen.

Und wenn ein relevantes Thema, innerhalb eines einzelnen Gespräches, nicht abschließend geklärt werden konnte, vereinbaren Sie dazu einen zeitnahen neuen Termin, um entweder ein Ergebnis präsentieren zu können oder, um sich gegebenenfalls zu informieren, ob es zu einer Lösung gekommen ist.

Eine weitere gute Möglichkeit des Zuhörens, sind regelmäßige Durchführungen von **Mitarbeiterbefragungen**. Stellen Sie die Ergebnisse für Ihre Mitarbeiter transparent dar und geben Sie eine Rückmeldung zu möglichen Veränderungen, die sich aus den Ergebnissen der Befragung ergeben haben. ▶

5

Leidenschaft und Herz

Hieraus erwächst alles.

Als Management, Leitungs- und Führungskraft sind Sie in Ihrem Alltag sehr auf Zahlen, Daten und Fakten konzentriert. Dies ist zur wirtschaftlichen Stabilisierung oder Optimierung natürlich ein unerlässliches Tagesgeschäft, das nicht zuletzt die Arbeitsplätze Ihrer Mitarbeiter sichert.

Dennoch, Ihre Zahlen werden letzten Endes von den Menschen erbracht, die in Ihrem Pflegedienst täglich die Kundinnen und Kunden versorgen.

An dieser Stelle liegt Ihre Hauptaufgabe darin, **dafür zu sorgen, dass Ihre Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen**. Und es sind eher die kleinen Dinge, die dafür sorgen können, dass Sie als ein attraktiver Arbeitgeber in der Pflege wahrgenommen werden: Wiederkehrende Teilnahme an Teambesprechungen, sich innerhalb der Leitungsrunden über die Bedarfe der Führungskräfte informieren oder offene Sprechstunden anbieten.

Alles im Leben unterliegt der **Veränderung**. Dies gilt auch für die Lebensumstände Ihrer Mitarbeiter. Erfragen Sie hin und wieder, ob und wie sich gewisse Lebensumstände geändert haben könnten.

Eine Mitarbeiterin, die auf Grund ihrer Mutterrolle in den letzten Jahren immer erst später in den Frühdienst einsteigen konnte, ist möglicherweise wieder flexibler in ihrer Arbeitszeitgestaltung, weil sich der Betreuungsbedarf reduziert hat.

Eine Hauswirtschaftskraft würde vielleicht gerne ihr Wissen und ihre Kompetenzen erweitern und ist an einer Weiterbildung zur Pflegehelferin interessiert.

Seien Sie **Entertainer, Motivator, Vorbild, Coach und Mentor**.

Kann auch mal eine schöne Abwechslung sein, statt seine Aufmerksamkeit nur auf Excel-Tabellen zu richten.

Und nun?

In Ihrem Pflegedienst finden sich die unterschiedlichsten Menschen mit verschiedenen Qualifikationen, individuellen Bedürfnissen und ganz persönlichen Vorstellungen dazu, was einen guten Arbeitgeber in der ambulanten Pflege ausmacht. Diese können in Teilen erfüllt werden, in Teilen aber auch nicht. Das ist auch vollkommen natürlich.

Aber wenn Sie es schaffen, die hier aufgeführten Handlungsempfehlungen als Fundament Ihrer Unternehmenskultur zu verstehen und diese auch vorleben, tragen Sie zu einem großen Maße dazu bei, dass Sie als attraktiver Arbeitgeber im Bereich der ambulanten Pflege wahrgenommen werden. Damit werden Sie auch potenzielle Arbeitnehmer anziehen, die dies zu schätzen wissen.

Wir sprechen hier nicht über eine Veränderung, die innerhalb einer Woche vollzogen sein soll. Es sind keine starren Vorgaben, die einmalig benannt werden und deren sofortige Umsetzung erfolgt. Diese Entwicklung darf Zeit in Anspruch nehmen und wird nur dann erlebbar sein, wenn sie als ein lebendiger Prozess wahrgenommen wird.

Dafür wünsche ich Ihnen alles Gute.

Nehmen Sie bitte gerne Kontakt zu mir auf!

● Ben Schleifenbaum



Thomas Sießegger

Diplom-Kaufmann, Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste
Hamburg + Langenargen am Bodensee

✉ pdl-management@siessegger.de

🌐 www.siessegger.de

Betriebswirtschaftliche und strategische Herausforderungen für Personalentwicklung

Die Leitung und die Mitarbeiter sind die Stützen eines erfolgreichen ambulanten Pflegedienstes. Doch die heutigen Rahmenbedingungen und Herausforderungen sind hart. Zudem haben Fehlentwicklungen und Unterlassungen der letzten Jahre ihre Spuren hinterlassen, die auch nicht so ohne Weiteres und schon gar nicht schnell wieder auszubügeln sind.

Wichtig ist zu erkennen, dass die **Entwicklung des Personals** und der **Leitung** nicht von alleine kommen, sondern im Idealfall Teil der Gesamtstrategie ist.

Personalentwicklung muss sich immer den Gegebenheiten des Marktes in irgendeiner Form anpassen. Nicht alles was an Personal für die Weiterentwicklung des ambulanten Dienstes wünschenswert wäre, ist am Markt verfügbar. Zudem gibt es personelle und gesellschaftliche Entwicklungen, die berücksichtigt werden müssen. Auf ein paar dieser Entwicklungen möchte ich eingehen und anhand von vier Aspekten auf mögliche Lösungsvorschläge hinweisen.

Ganz wichtig ist es, im Hinterkopf zu haben, dass in den nächsten 20 – 25 Jahren die Nachfrage nach ambulanter Pflege größer sein wird als all das, was die ambulanten Pflegedienste und die pflegenden Angehörigen zusammen leisten können.

Das darf uns aber nicht dazu verleiten, zu glauben, wir müssten nichts tun. **Das beste Personal ist das, was wir selbst entwickelt haben** anstatt es von außen zu „kaufen“; das ist immer nur eine Notlösung für Unterlassungen im Vorfeld.

1

Pflegedienste werden immer größer und die Pflegefachkräfte-Quote wird sinken

Schauen wir uns deshalb einmal die Personalzusammensetzung an, wie sie heute in einem Durchschnittspflegedienst sein könnte. Danach versetzen wir uns gedanklich in die Zukunft, und blicken auf die mutmaßliche Personalzusammensetzung des gleichen Muster-Pflegedienstes in 10 Jahren. ▶

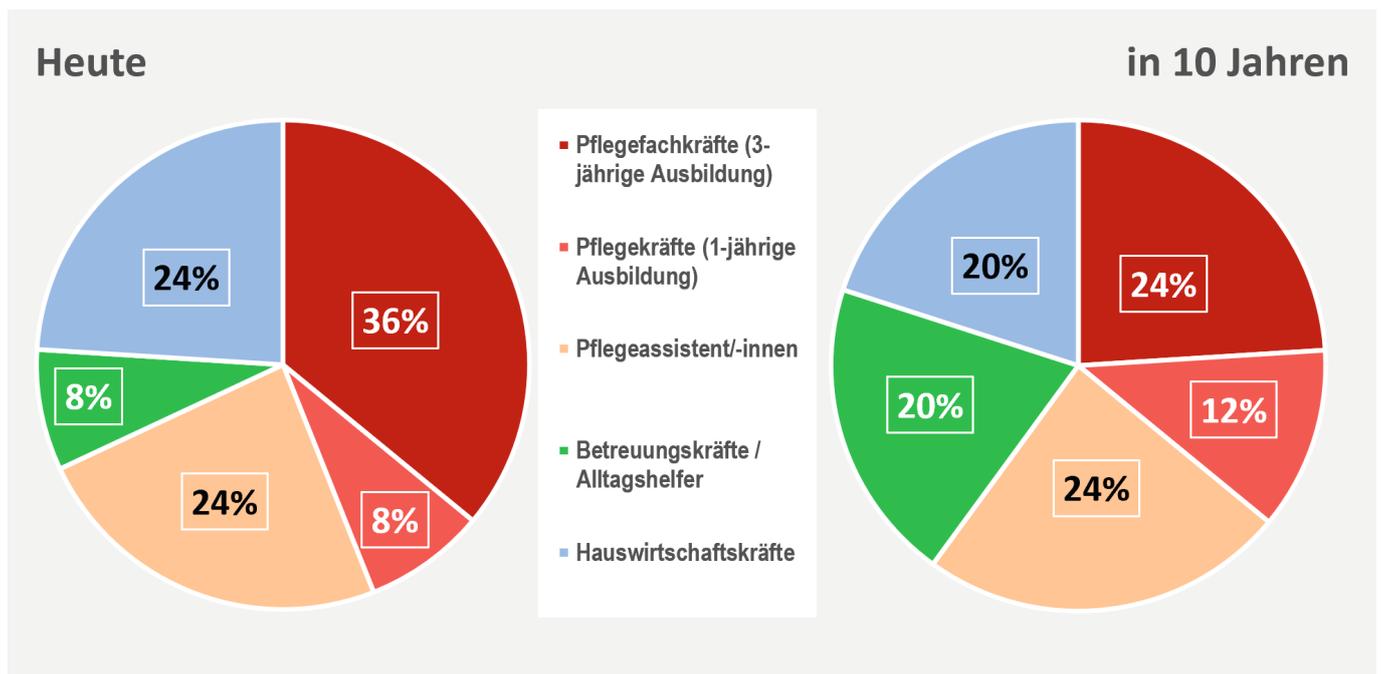


Abbildung: Fiktive, aber mögliche Veränderung der Personalzusammensetzung – heute und in 10 Jahren

Heute		Mitarbeiter-/Personal-Zusammensetzung	in 10 Jahren		Veränderung
Anzahl	in %		Anzahl	in %	
9	36,0%	Pflegefachkräfte (3-jährige Ausbildung)	12	24,0%	+ 33,3%
2	8,0%	Pflegekräfte (1-jährige Ausbildung)	6	12,0%	+ 200,0%
6	24,0%	Pflegeassistent/-innen	12	24,0%	+ 100,0%
2	8,0%	Betreuungskräfte / Alltagshelfer	10	20,0%	+ 400,0%
6	24,0%	Hauswirtschaftskräfte	10	20,0%	+ 66,7%
25	100%	alle Mitarbeiter zusammen	50	100%	+ 100,0%

Ich bin natürlich kein Hellseher und auch kein Prophet. Aber ausgehend von den jetzigen Entwicklungen, mit Blick auf die Demografie, unter Berücksichtigung meiner Erfahrungen, könnte es in 10 Jahren diese Entwicklungen geben.

1. Es können nicht so viel Pflegefachkräfte qualifiziert werden, wie es das mögliche Wachstum fordert.
2. Pflegekräfte mit 1-jähriger Ausbildung oder Arzthelferinnen können vermehrt in der Behandlungspflege eingesetzt werden und schließen die Lücke zwischen Pflegefachkräften und Pflegeassistentinnen.
3. Betreuung als gleichberechtigte Leistung innerhalb der Pflegevisiten wird immer noch nicht genügend angeboten und deshalb auch nicht nachgefragt, obwohl sich dadurch viele wirtschaftliche Chancen ergeben würden.
4. Die Nachfrage nach Hauswirtschaft ist sehr groß, muss aber aus verschiedenen Gründen unter jetzigen Bedingungen aus meiner Sicht limitiert werden.

Diese neue Personalzusammensetzung erfordert jedoch eine andere Organisation.

Auswirkungen auf die Touren - und Personal-Einsatz-Planung

Insbesondere die Touren- und Personal-Einsatz-Planung muss diese Veränderungen berücksichtigen. Ganz konkret heißt das, dass es **in zehn Jahren vermutlich anteilig weniger Pflegefachkräfte** geben wird. Ein Teil davon wird aufgefangen von Pflegekräften mit einjähriger Ausbildung haben, die auch vermehrt - schon heutzutage - Behandlungspflegen übernehmen.

Auf der anderen Seite muss die Organisation in der Einsatzplanung stärker aufteilen in Pflgetouren und in Behandlungspflege-Touren. Ob das für den Kunden immer das Wünschenswerteste ist, sei dahingestellt.

Diese absehbare Entwicklung erfordert es, Pflegeassistentinnen und Pflegekräfte zu suchen und selbst **auszubilden**.

Hier gibt es noch mehr Möglichkeiten des Wachstums als bei Pflegefachkräften.

Das bedeutet aber auch für die prozentual weniger vorhandenen Pflegefachkräfte, dass diese neue **verantwortungsvolle Aufgabe übernehmen**. Da geht es zum einen um die Anleitung, die Qualitätssicherung, das „Beraten und Verkaufen“, und natürlich um die eigentliche Aufgabe der medizinischen-pflegerisch anspruchsvollen Versorgung.

Sie werden **Visiten durchführen** und Beratungsgespräche, werden Controlling betreiben, und können dadurch letzten Endes auch **finanzverantwortlich** sein für „ihr“ Team.

2

Neue Aufgaben und Herausforderungen für Pflegefachkräfte

Pflegefachkräfte werden zu Teamleitungen und Managerinnen. Für den ambulanten Dienst muss analysiert werden, wo die Entwicklungspotentiale bei den einzelnen Mitarbeitern sind. Deshalb sind „Investitionen“ in Personalentwicklung notwendig.

Wie könnte die Zusammensetzung des Personals in 10 Jahren aussehen?

Konkret bedeutet das für die Personalentwicklung:

- ➔ Wer eine hohe Pflegefachkraft-Quote besitzt, zum Beispiel über 60%, kann seinen ambulanten Dienst mit anderen Kräften ausbauen.
- ➔ Wessen Dienst schon jetzt mit ca. 30% bis 40% Pflegefachkräften arbeitet, sollte diese Quote beim Wachstum beibehalten.

Pflegefachkräfte werden die Steuerleute des ambulanten Pflege- und Betreuungsdienstes sein!

Herausforderungen für Personalentwicklung von Leitungskräften

Wenn Pflegefachkräfte – neben oder ergänzend zur PDL – Leitungsaufgaben übernehmen sollen, müssen wir sie in diese Richtung entwickeln. ▶

Eine Pflegefachkraft in zehn Jahren sollte möglicherweise folgendes Profil aufweisen, um diesen Aufgaben gerecht zu werden.

- ▶ sie ist sehr **EDV-affin**, sie steuert mit allen technischen Möglichkeiten die Einsätze der Kolleginnen
- ▶ sie kennt sie sich im **Sozialrecht** aus, kennt die komplizierten gesetzlichen Grundlagen der Leistungserbringung, und kann die Kunden entsprechend gut beraten
- ▶ die **Beratungsfunktion** steht vielfach im Mittelpunkt des Aufgabenspektrums
- ▶ sie ist **verhandlungssicher** und kennt sich mit Taktiken von **Vergütungsverhandlungen** aus
- ▶ sie hat eine **Managementausbildung**, möglicherweise sogar eine Zusatzausbildung oder ein Studium absolviert

Wo liegen die die Entwicklungspotentiale?

Viele dieser Fähigkeiten und Kompetenzen kennen Sie vielleicht selbst von den Anforderungen, die Sie heute als PDL gestellt bekommen?

Im Prinzip werden die Pflegefachkräfte der Zukunft ebenfalls Managerinnen oder Teamleitungen sein, die jeweils für ihr Team von 6 - 10 Mitarbeitern zuständig sind. So ungefähr könnte die Zukunft aussehen.

Was konkret zu tun ist

Wenn Sie nun diese Liste an mit Tätigkeiten und Herausforderungen mit der jetzigen Personalliste der Pflegefachkräfte vergleichen, wird deutlich, dass es in dem einen oder anderen Punkt bei den Mitarbeitern vermutlich mehr oder weniger große Entwicklungspotentiale gibt?

Das bedeutet ganz konkret, dass der jetzige Kenntnisstand und die jetzigen Fähigkeiten abgeglichen werden sollten mit den zukünftigen Anforderungen.

Daraus ergeben sich dann die **notwendigen Maßnahmen und Schritte im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklung**, die Sie schrittweise die nächsten 10 Jahre meistern müssen, um die beschriebenen Ziele möglichst weitgehend zu erreichen. Der größte Feind ist da der Alltag: Ausfall von Kolleginnen, Krankheitswellen, das „überraschende“ Auftreten von Ostern und Weihnachten, usw.

Insofern ist **für jede Mitarbeiterin ein individueller Personalentwicklungsplan** zu erstellen, in dem ihre jeweiligen Stärken und Fähigkeiten herausgearbeitet werden, und um festzustellen, an welchen Schrauben die Organisationsentwicklung und Personalentwicklung ansetzen muss. So wird dann das ganze Team weiterentwickelt, um den neuen Herausforderungen in 10 Jahren gerecht zu werden.

Planen Sie die Mitarbeiter-Jahresgespräche für einen längeren Zeitraum, nicht erst zum Jahresende.

3

Rekrutierung und Entwicklung von Führungskräften

Es ist wesentlich günstiger, **potenzielle Leitungskräfte in den eigenen Reihen zu erkennen**, also zu **entdecken**, zu **fördern** und zu **entwickeln**. Insofern sollten sich innerhalb von Pflegediensten strategisch die Frage gestellt werden, „wer könnte in 5,10, in 15 Jahren eine Führungskraft werden?“

Auch diese Mitarbeiter sind möglicherweise in Mitarbeiterjahresgesprächen zu finden und man kann Wege finden, sie für ihren weiteren Weg in Ihrem Pflegedienst zu begeistern.

Ein kleines Beispiel:

Eine 36-jährige Mitarbeiterin, alleinerziehend, vollzeitbeschäftigt (weil „**sie das Geld braucht**“), ist sehr EDV-affin, liest zu Hause Fachzeitschriften, hat zwei Kinder, sagt aber im Moment: „**Ich würde ja nie Leitungskraft werden wollen, das ist mir zu viel.**“

Sie können das vor dem jetzigen Hintergrund gut verstehen und dennoch denken Sie sich „**na warte mal ab!**“

Lösung:

Dieser Mitarbeiterin würde ich Vertrauensarbeitszeit zur Verfügung stellen, z.B. 10 Stunden pro Woche, die sie von zu Hause aus (oder von aus auch immer) erbringen kann, z.B.

- » für die Erstellung von Konzepten,
- » für das Qualitätsmanagement,
- » für bestimmte Aspekte der Dienstplanung

Diese Mitarbeiterin, eine potenzielle Leitungskraft, sollte nicht verloren gehen.

Sie stellen ihr einen kleinen hübschen Laptop zur Verfügung, mit dem sie gerne arbeitet und räumen ihr viele Freiheiten ein.

4

Mitarbeiter übernehmen mehr Erlösverantwortung

Auch **Mitarbeiter haben Erlösverantwortung!** Sie sind unter anderem zuständig für das **ordnungsgemäße Führen der Leistungsnachweise**, seien sie von Hand geschrieben, seien sie ausgedruckt oder werden sie elektronisch geführt. ▶

Weiterhin sind sie auch dafür zuständig, entsprechende Rückmeldung bei Veränderungen im Leistungsspektrum der Kunden zu geben.

Nicht alle Mitarbeiter können gut **beraten und verkaufen**, müssen sie auch nicht!

Aber Sie sollten der Pflicht nachkommen, entsprechende Veränderungen bei den Kunden bezüglich des Leistungsumfangs, die sich auch auf die Erlöse und den Umsatz auswirken, der PDL oder den verantwortlichen Pflegefachkräften mitzuteilen.

Nutzen von Fachzeitschriften zur internen Personalentwicklung

Die Verantwortung der Mitarbeiter für die Erlössicherung und für das ordentliche und vollständige Führen der Leistungsnachweise sollte immer wieder Bestandteil von Fortbildungen sein, z.B. innerhalb von Dienstbesprechungen, als auch Aspekt eines Personalentwicklungs-Konzeptes.

Oftmals liegen die Fachzeitschriften ungelesen in den Pflegediensten.

Ein Ansatz für eine Lösung könnte es sein, dass in Dienstbesprechungen Fortbildungsanteile eingebracht werden.

So könnte z.B. ein Artikel aus einer Fachzeitschrift verwendet werden, der für den Pflegedienst wichtig ist, z. B. das Thema Leistungsnachweise.

Einer Mitarbeiterin werden drei Stunden Arbeitszeit über das Wochenende zur Verfügung gestellt. Sie soll dann in der nächsten Dienstbesprechung zehn Minuten über dieses Thema referieren.

Das ist nur ein Beispiel wie Mitarbeiter gefördert und gefördert werden können.

Als Fachzeitschriften empfehle ich

- ▶ Häusliche Pflege
- ▶ PDL Management
- ▶ PDL konkret

Eine weitere Herausforderung bei zeitintensiven Betreuungsleistungen im Kontext mit Pflege: Mitarbeiter müssen auch darauf achten, dass wenn z.B. großzügige Zeiten geplant sind um Tagesstrukturierung möglich zu machen, dass diese auch von den Mitarbeitern tatsächlich ausgeschöpft werden. Sie müssen dazu entsprechend entwickelt werden, z.B. wenn es Kunden sind, die sehr wenig reden, Kunden, die sehr viel reden, oder wenn es andere

schwierige Gesprächssituationen gibt. Hier müssen Mitarbeiter entsprechend geschult und auf diese Situationen vorbereitet werden.

Das beste Personal ist das, welches wir selbst entwickelt haben

5

Selbstorganisierte Teams?

Ein heikles Thema, denn die Pflegedienste, die aus den Niederlanden kamen und diesen Gedanken eingebracht haben und nach dem **Buurtzorg**-Modell gearbeitet haben, sind zunächst einmal gescheitert.

Woran das liegt? Einerseits an dem **fehlenden Controlling** und andererseits wird in Deutschland leider immer noch überwiegend mit Leistungskomplexen versorgt, und somit steht der grundsätzlich sehr guten Idee das über die 27 Jahre hinweg reduzierte, degenerierte und auf Zeitoptimierung ausgelegte Leistungskomplex-System entgegen.

Mit den Pflegekassen ließen sich nur sehr schwer auskömmliche Stundensätze verhandeln. Zudem, so meine ich, ist es **kompliziert, selbstorganisierte Teams in eine vorhandene über viele Jahre geprägte Unternehmenskultur einzubringen**, die über 20, 30 Jahre hinweg hierarchisch oder gar patriarchalisch aufgebaut wurde. Das wäre eine Herkulesaufgabe, meines Erachtens wäre sie zu groß, um sie zu meistern.

Etwas ganz anderes wäre es, wenn sich 4 oder 5 gleichgesinnte Menschen zusammenfinden und im Sinne der Selbstorganisation „ohne Leitung“ einen neuen Pflegedienst gründen. Das hätte Chancen auf Erfolg.

Die Alternative wäre es, nur Teilaspekte des Buurtzorg-Modells in bestehende Einrichtungen einzubringen.

● Thomas Sießegger



Hocheffiziente Tourenplanung mit .snap Assist

Mehr Rentabilität – einfach per Klick!

**Die smarte Lösung für wirtschaftlichen Erfolg heißt .snap Assist
Erleben Sie eine effiziente Tourenplanung ohne Stress!**

Kürzere Wegezeiten und zusätzliche Kapazitäten für neue Klienten: Mit .snap Assist profitiert Ihr Pflegedienst von konkreten Vorschlägen für eine wirtschaftlichere Gesamttourenplanung – mit Rücksicht auf Ihre individuellen Kriterien. Auch die wöchentliche Tourenplanung optimiert das innovative Software-Modul per Mausclick für Sie. Und selbst bei spontanen Herausforderungen wie der Krankmeldung einer Pflegekraft liefert Ihnen das Assistenz-System blitzschnell ein effizientes Touren-Splitting. So einfach kann wirtschaftliche Tourenplanung sein!

➤ **Sichern Sie jetzt den finanziellen Erfolg Ihrer Einrichtung – mit .snap Assist!**





Hans-Georg Lipp

Organisationsberater und Coach für Einrichtungen der Pflege und der Jugendhilfe
Bremen

✉ hgl@hansgeorglipp.de

🌐 hglipp.de

Attraktive Arbeitgeber Was macht sie eigentlich „sexy“?

Attraktivität – was für ein Begriff! Was für eine Bedeutung! Wann ist was für wen attraktiv?

Für den einen ist Geld, für die andere sind innere Werte attraktiv. Der eine findet einen guten Verdienst, die andere den Sinn der Arbeit interessant und bedeutsam.

Also, wie locken wir andere Menschen an? Wie gestalten wir uns attraktiv“, interessant und sexy!

Attraktiv, ob als Person oder als Arbeitgeber, ist man (meist) nicht einfach so! Attraktivität (lat. attrahere) bedeutet, etwas an sich zu ziehen!

In der Organisationswissenschaft und -psychologie gibt es zahlreiche Forschungsergebnisse und diese zeigen oft sehr ähnliche Aussagen zum Thema.

An diesen Kriterien kann sich ein Unternehmen zunächst orientieren, wenn es seine Besonderheit und Attraktivität herausarbeiten will.

Sie suchen neue Mitarbeiter?

Eine wichtige Frage: Weshalb sollten diese gerade zu Ihnen kommen?

Sie möchten, dass zumindest die guten bleiben?

Eine zweite Frage: Aus welchem Grunde sollten sie bleiben?

Der Arbeitsmarkt sieht auch in der Pflege wirklich nicht rosig aus, und das ist erst der Anfang! Die Pflegeunternehmen können nicht mehr auf Bewerbungen warten, sondern müssen sich selber auf den Weg machen und sich attraktiv darstellen!

Als Unternehmensberatung begleiten wir Stand 10/2023 ca. 170 Unternehmen der Pflege. 20 dieser Unternehmen haben keine oder wenig (!) Probleme, Personal zu gewinnen oder zu halten.

Alle diese Unternehmen investieren einen nicht geringen Teil an Zeit und Geld in die Mitarbeitergewinnung und -bindung und positionieren sich als attraktiver Arbeitgeber.

Diese Unternehmen entwickeln ein Selbstbild – eine Marke, was sie ausmacht und was sie von anderen Pflegediensten unterscheidet! Das ist Corporate Identity!

Ziel ist es, den eigenen Pflegedienst mit bestimmten Eigenschaften wie „toller Arbeitgeber“, „erstklassiges Ansehen“ oder „gute Arbeitsbedingungen“ in Verbindung gebracht werden sollen. Diese Attribute sollen den Wiedererkennungswert und das Image erhöhen.

- ▶ „Wir sind ...!“
- ▶ „Das macht uns aus!“
- ▶ „Wir gehen mit Optimismus und Leidenschaft in die Zukunft!“
- ▶ „Wir sind richtig für Dich!“

„Wie kann man in der heutigen Zeit ein attraktiver Arbeitgeber sein?“

Was mit Sicherheit nicht sexy macht – jammern und klagen der Unternehmensleitung! Und dieses Jammern und Klagen geht von der Unternehmensleitung hinunter bis in den letzten Winkel des Pflegedienstes!

In den Fluren von Seniorenheimen hängen Plakate mit „Pflege in Not“. Mitarbeiter klagen und zetern, ohne dass man sie fragt, wie schlimm diese Arbeit und wie unmenschlich die Arbeitssituation ist.

Das macht weder das Berufsbild noch den Pflegedienst attraktiv!

Ja – es ist schwierig!

Und – auch keine neue Weisheit – es wird so bleiben!

Da hilft nur: raus aus dieser Opferrolle und rein in die Leidenschaft – in den Optimismus!

Karl Popper sagte schon: „Es gibt zum Optimismus keine vernünftige Alternative!“

Und, etwas trotzig: Es gibt genug Pflegekräfte! Die sind nur bei den anderen...!

Also! Ärmel hochkrepeln! ▶

Gehen Sie mit Optimismus und Leidenschaft in die Zukunft! So wird es was!

„Wir sind der attraktive Arbeitgeber!“

Sich professionell attraktiv zu gestalten – nach innen als auch nach außen –

- ▶ braucht ein Ziel (Wer wollen wir eigentlich sein? Was sind unsere Werte?)
- ▶ braucht einen Zeitrahmen (Wann wollen wir starten? Wann wollen wir uns dem Markt präsentieren?)

Die Entwicklung einer Corporate Identity, eines Employer Branding ist ein Projekt!

Das macht man nicht eben so!

Wir drehen mal eben ein Filmchen über unseren Pflegedienst. Wir posten mal ein Liedchen, was fünf nette Kollegen eingeübt haben. Wir machen Fotos, die jeder eigentlich schon kennt! Lächelnde Pflegekräfte mit nach oben gestecktem Daumen. Wir nutzen Sprüche, die nichts mit positiver Werbung zu tun haben wie: „Komm zu uns ins Team!“ oder „Wir suchen DICH!“. Alles nett, alles schön – bringt nur (meist) nichts!

Machen Sie eine IST-Analyse!

Bilden Sie, zusammen mit großartigen, zuverlässigen und kreativen Mitarbeitern ein Projektteam.

Oder holen Sie sich Profis jetzt ins Haus, die dieses Projekt mit Ihnen auf dem Weg bringen und umsetzen!

Klären Sie die schon obenstehenden Fragen:

- ▶ Wer wollen wir eigentlich sein?
- ▶ Was sind unsere Werte?
- ▶ Wie verbindlich sollen uns diese Werte sein?
- ▶ Wie tragen wir diese Werte nach außen?

Wenn diese beantwortet sind, kann die Umsetzung gestartet werden.

Zunächst:

- ▶ **Wie ist Ihre Ausgangsposition?**
 - » Wie viele Mitarbeiter fehlen uns?
 - » Wie viele müssten eigentlich das Unternehmen verlassen, weil sie dem Pflegedienst aus unterschiedlichen Gründen nicht guttun?
 - » Wie haben wir bislang geworben und waren wir damit erfolgreich?
 - » Aus welchen Gründen sind die neuen Mitarbeiter zu Ihnen gekommen?
 - » Warum ist wer gegangen (auch wenn es ein Segen für Ihren Dienst war!)?

▶ Für wen soll Ihr ambulanter Dienst eigentlich attraktiv sein?

- » für junge Leute?
- » für Muttis?
- » für die 45+ Generation?
- » für Pflegepersonal aus den Krankenhäusern, die dieser Maschinerie entfliehen wollen?
- » für ...?

▶ Was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal - was macht Sie besonders (Employer branding = was stärkt und ist Ihre Unternehmermarke!)?

▶ Was macht Ihre Mitbewerber sexy (benchmark)? Schauen Sie über den Tellerrand!

▶ Was versprechen Sie Ihren aktuellen und künftigen Arbeitnehmern (und halten das hoffentlich auch!)?

▶ Was wollen wir aktiv unternehmen, um uns nach außen und innen attraktiv zu gestalten?

Wir sind ein attraktiver Arbeitgeber nach innen und nach außen!

1.) nach innen:

Was sind eigentlich die Wünsche und Forderungen unserer Mitarbeiter?

Das sind die Top-Kriterien für Entscheidung für einen Arbeitgeber

Darstellung: Top-Kriterien für Entscheidung für ein Arbeitgeber

GEN Z für 18-24-jährige ist wichtig:

- ▶ attraktive Bezahlung und Zuwendungen
- ▶ gute Arbeitsatmosphäre
- ▶ Work-Life-Balance
- ▶ sicherer Job
- ▶ Karrieremöglichkeiten

GEN Z für 35-54-jährige ist wichtig:

- ▶ attraktive Bezahlung und Zuwendungen
- ▶ Work-Life-Balance
- ▶ sicherer Job
- ▶ gute Arbeitsatmosphäre
- ▶ finanzielle Sicherheit

MILLENNIALS

für 25-34-jährige ist wichtig:

- ▶ attraktive Bezahlung und Zuwendungen
- ▶ Work-Life-Balance
- ▶ sicherer Job
- ▶ Karrieremöglichkeiten
- ▶ gute Arbeitsatmosphäre

BOOMERS

für 55-64-jährige ist wichtig:

- ▶ attraktive Bezahlung und Zuwendungen
- ▶ sicherer Job
- ▶ gute Arbeitsatmosphäre
- ▶ Work-Life-Balance
- ▶ Standort

Quelle: EMPLOYERBRANDING | now

▶ Bieten Sie eine attraktive Bezahlung?

- » Diese Frage ist schon durch das Tariftreuegesetz beantwortet.
- » Aber gilt das auch für Ihre Führungskräfte?
- » Pflegedienste bei gleicher Größe der Patientenzahl zahlen ihren Pflegedienstleitungen zwischen 4.000 € und 6.500 € brutto bei gleichen Tätigkeitsmerkmalen.

▶ Bieten Sie (finanzielle) Zuwendungen?

- » Was hat ihr Mitarbeiter davon, wenn er sich extra engagiert und für das Unternehmen einbringt?
- » 40€ im Monat auf die Bonuskarte?
- » Wie hoch ist hier die Wertschätzung und Anerkennung?
- » Eine Idee: Bieten Sie Ihren Mitarbeitern zusätzliche Angebote!
- » Entwickeln Sie eine „Speisekarte“, aus der sich Mitarbeiter eine zusätzliche Leistung auswählen kann. Einige finden eine Zusatzrente gut, andere möchten lieber den Beitrag für das Fitness-Studio oder eine Zusatzversicherung für Brille und Zähne (IgeL-Leistungen).

▶ Bieten Sie (persönliche) Zuwendungen?

- » Planen Sie Plauderrunden mit ihren Mitarbeitern! In diesen 1-2x jährlich geplanten persönlichen Gesprächen können Sie es, ohne zu persönlich zu werden, über allgemeine Dinge des Lebens „plaudern“.
- » Was wissen Sie über die Hobbys der Mitarbeiter? Bekommen die Mitarbeiter Geburtstagsgeschenke?
- » Gibt es da einen allgemeinen Gutschein oder ein persönliches Geschenk?

▶ Bietet Ihr Pflegedienst eine gute Arbeitsatmosphäre?

- » Auch hier die Frage: Wann ist eine Arbeitsatmosphäre gut! Welche Ausstrahlung, welchen Spirit Ihr Unternehmen nach innen zeigen soll, legen Sie fest!
- » Eine gute Arbeitsatmosphäre stellt Bedingungen! Welche Werte sind im Unternehmen wichtig und werden durch die Leitungen gepflegt und eingehalten? Wie ist der reale Umgangston? Wie verhalten wir uns untereinander und miteinander?
- » Sind Respekt, Vertrauen, Leidenschaft, Herzlichkeit, Freundlichkeit und Spaß in Ihren Räumen allgegenwärtig!
- » Oder wird gemeckert und geklagt! Wer möchte in einer solchen Atmosphäre seine Arbeit verrichten und auf Dauer bleiben? Sollte das bei Ihnen der Fall sein, so herrscht hier zwingend Handlungsbedarf! Dann brauchen Sie das Projekt: „Leidenschaft“, um die innere Haltung -Ihren Spirit- neu aufzustellen!
- » Das lohnt sich!!

Es geht hier nicht um Glückseligkeit und um Puppenstube!

Also! Ärmel hochkrempeln!**▶ Achten Sie auf die Work-Life-Balance?**

- » Bieten Sie Ihrem Gegenüber die Möglichkeit, ein für ihn ausgewogenes Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen zu schaffen. Wenn er es will!
- » Er spielt mit Verlaub keine Rolle, was wir als Arbeitgeber über das Thema „Work Life Balance“ denken. Vielen Arbeitnehmern ist das wichtig! Und wir sollten diese Attraktivität als eine Möglichkeit der Mitarbeiterbindung und -gewinnung nutzen.
- » Kein „Ja - aber das geht in der Pflege nicht!“ Doch! Erfahrungen zeigen, dass
- » Pflegedienste ihren Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, die privaten Bedürfnisse gleichrangig neben die beruflichen Anforderungen zu stellen. Wenn sie es denn wollen -und das sind ja nicht alle!
- » z.B. über ein gut durchdachtes Ausfallmanagement.
- » Ja – ein solches kostet Geld! Aber dieses Instrument sorgt dafür, dass Mitarbeiter ihre Freizeit sicher planen können. Und es macht einen Arbeitgeber durchaus attraktiv! Und das ist ein Alleinstellungsmerkmal!

▶ Bieten Sie ein „Herzlich willkommen“?

- » Wie ist Ihr Onboarding organisiert? Können sich die „Neuen“ gleich ab dem ersten Tag wohlfühlen? Und aufgehoben? Und gewertschätzt?
- » Machen wir sie schon ab dem ersten Tag zu einem Teil unserer Familie? ▶

- » Die Einarbeitung sollte über eine Patenschaft organisiert sein. Ein Pate darf nur jemand sein, der mit vollem Herzen hinter dem Unternehmen steht!
- » Was macht Sie in diesem Prozess einzigartig und besonders?

Wir sind ein attraktiver Arbeitgeber nach innen und nach außen!

2.) nach außen:

Zeigen Sie nach außen, wie attraktiv Ihr Unternehmen ist! Was neue Mitarbeiter davon haben, wenn sie bei Ihnen arbeiten?

Informieren Sie über beeindruckende Werbung und interessante Aktivitäten, dass Sie sexy sind! Und zeigen Sie eine **permanente Präsenz!**

Werden Sie **frech!** Und **besonders! Einzigartig!**
Frech kommt weiter!

Entwickeln Sie Werte, die der Welt zeigen, für was Sie und ihr Unternehmen stehen!

Langweilige **Werbung** in der Pflege gibt es reichlich! Grenzen Sie sich ab! Mit Slogan wie: „**Der Mensch steht im Mittelpunkt**“ (das haben die Kannibalen auch schon gesagt) „Pflege mit Herz“, „Komm in unser Team- wir warten auf Dich!“ machen Sie keinen bleibenden Eindruck!

Holen Sie sich **Profis**, die wissen, wie man Unternehmen nach außen präsentiert! Das können Pflegedienste alleine nicht!

Streuen Sie Ihr Werben um neue Mitarbeiter! Es gibt **keine Einheitswerbung** für alle und alles! Was spricht mögliche Bewerber an (junge Leute, Muttis, Generation 45+ u.a.)?

Wie sexy, wie frech, wie einzigartig präsentieren Sie sich auf Ausbildungsmessen?

- Gibt es Kugelschreiber und einen Prospekt? Bonbons! Schlüsselbänder mit dem Logo des Pflegedienstes? Sexy! Darauf fahren junge Menschen bestimmt ab!
- An was sollen sich junge Menschen erinnern, die Ihren Messestand besucht haben?
- „Die waren toll!“ „Beeindruckend!“ In der Werbung geht es nie um Sachinformation!

Es geht immer um Gefühle! Nur um Gefühle!

Und wenn eine Werbung erfolglos war, muss eine neue Werbung entwickelt und publiziert werden.

Da hilft es nicht, den Kopf in den Sand zu stecken und zu sagen: „Das habe ich doch gewusst! Es gibt doch einfach keine Pflegekräfte mehr!“

Es geht hier nicht um Glückseligkeit und Happiness!

Es geht um die Zukunft Ihres Pflegedienstes!

Es gibt, garstig gesagt, genug Pflegekräfte! Überall! Die sind halt nur bei den anderen...!

Also! Ärmel hochkrepeln!

Gehen Sie mit sportlichem Elan, mit viel Optimismus und Leidenschaft in die Zukunft!

Und mit Professionalität!
So wird es was!
Ganz sicher!

● Hans-Georg Lipp

SIEBEGGER 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**



Verena Daus

Krankenschwester, Pflegeberaterin nach §7a SGBXI,
Pflegedienstleitung und Interimsleitung
Ganzheitliche Unternehmensberatung gemeinsam mit Ben Schleifenbaum

+49 (0) 172 / 267 16 77

verena-daus@siessegger.de

Ein attraktiver Arbeitgeber hat nicht nur Hammer oder Schraubenzieher, er hat den ganzen Werkzeugkasten!

In der heutigen Zeit, in der die Arbeitswelt immer komplexer und anspruchsvoller wird, ist es für Mitarbeiter in Pflegediensten von großer Bedeutung, einen Arbeitgeber zu finden, der ihre Bedürfnisse und Wünsche ernst nimmt.

Ein solcher Arbeitgeber zeichnet sich durch eine **positiv gestaltete Unternehmenskultur, attraktive Arbeitsbedingungen** und durch eine wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitern aus. Denn der Arbeitsplatz in einem ambulanten Pflegedienst fordert neben dem fachlichen Wissen und einem großen Herzen viel Flexibilität und stellt alle vor täglich neue Herausforderungen.

Ein attraktiver Arbeitgeber hat eine **klare Unternehmenskultur** entwickelt und lebt nach definierten **Werten**. Dies schafft eine gemeinsame Basis für alle Mitarbeiter und fördert ein positives Arbeitsumfeld.

- ▶ Offenheit, Transparenz und Teamarbeit sind wichtige Merkmale eines guten Arbeitgebers.
- ▶ Ideen und Meinungen der Mitarbeiter werden geschätzt und gefördert, und die Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen ist offen und ehrlich.

Attraktive Arbeitsbedingungen gehören auch zum Werkzeugkasten

Flexible Arbeitszeiten ermöglichen es den Mitarbeitern, ihre Arbeit an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen.

Ein gutes Gehalt und **faire Sozialleistungen** sind ebenfalls wichtige Faktoren, die den besten Arbeitgeber auszeichnen.

Weiterbildungsmöglichkeiten und **Karrierechancen** werden angeboten, um die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern.

Die **Wertschätzung der Mitarbeiter** ist oft entscheidender Faktor. Regelmäßiges Feedback und Anerkennung für gute Leistungen sind mit Sicherheit ein Teil davon.



Ein **guter Arbeitgeber** nimmt sich **Zeit für seine Mitarbeiter** und unterstützt sie bei der Erreichung ihrer Ziele.

Die **individuellen Stärken und Fähigkeiten jedes Mitarbeiters** werden **erkannt** und **gefördert**. Auch konstruktive Kritik wird wertschätzend geäußert.

Die Wahl des Arbeitgebers

Es ist wichtig, dass Arbeitnehmer bei der Wahl ihres Arbeitgebers diese Kriterien berücksichtigen, um eine erfüllende und erfolgreiche Karriere in der Führungsposition zu haben. Jeder Arbeitnehmer hat unterschiedliche Vorstellungen, was gut und wichtig ist, und was er sich von einem guten Arbeitgeber wünscht. Und darum ist es wichtig, dass diese Vorstellungen mit den tatsächlichen Bedingungen übereinstimmen.

Drei kleine Geschichten

Aus **eigener Erfahrung** bringe ich sowohl positive als auch negative Beispiele für attraktive Arbeitgeber mit.

1

Ein Freund von mir war 25 Jahre lang bei einem großen Träger tätig, das eine **schlechte Führungskultur und mangelnde Wertschätzung** an den Tag legte. ▶

Er blieb trotzdem „viele Tage“ dort (warum eigentlich?), ohne eine zeitgemäße moderne Führung einzufordern, bis das Unternehmen schließen musste. In seinem neuen Job ist er nun positiv überrascht von der wertschätzenden Führung und den attraktiven Arbeitsbedingungen.

Ich sage mal nur: Das hätte er auch schon früher haben können.

2

Auch ich selbst habe positive Erfahrungen mit attraktiven Arbeitgebern gemacht. Ein Träger, bei dem ich kurz vor der Unterschrift für eine Führungsposition stand, hat mich durch seine **offene Kommunikation**, den **Kennenlernprozess** und den **wertschätzenden Umgang** mit Mitarbeitern beeindruckt. Obwohl ich letztendlich selbstständig wurde, reagierte der Chef sehr anerkennend und wertschätzend auf meine Absage und wünschte mir viel Erfolg.

3

Als selbstständige Beraterin und Interimsmanagerin erlebe ich nun wieder einen attraktiven Arbeitgeber. Ein großer Wohlfahrtsverband im Ruhrpott. **Klare Aussagen**, **prompte Antworten** und **Vertrauen** in meine **Handlungsfähigkeit** sind für mich

wichtige Merkmale dieses guten Arbeitgebers. **Persönlichkeit** wird geschätzt und es wird trotz kritischer Themen gelacht.

Diese kleinen Beispiele zeigen, dass es nicht „den einen“ guten Arbeitgeber für jeden gibt. Jeder Arbeitnehmer hat unterschiedliche Vorstellungen und Bedürfnisse. Es ist auch wichtig zu reflektieren, ob man **selbst ein guter Arbeitnehmer** ist und wie sich diese Selbstwahrnehmung auf die Wahl des Arbeitgebers auswirkt.

Am Ende des Tages ist mein liebster Chef derjenige, der zu seinen Mitarbeitern sagt:

“Bleiben Sie fröhlich!”

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen alles Gute!

Nehmen Sie bitte gerne Kontakt zu mir auf!

● Verena Daus



Katholische Akademie

für Berufe im Gesundheits- und Sozialwesen in Bayern e.V.

innovativ
lebendig
christlich





LESERBRIEFE UND MEHR...

Liebes Team PDL Management,

mit diesem Brief möchte ich einfach nur mal DANKE sagen.

Danke für die Idee und Umsetzung des Magazins.

Danke für so viel Input. Eure Themen gehen immer mit der Zeit, manchmal auch schon der Zeit voraus.

Danke für die Hilfen zur Orientierung.

Danke für das Verständnis in schwierigen Zeiten, immer verbunden mit Lösungsansätzen und Handlungsmöglichkeiten.

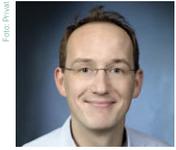
Ein ganz besonderer Dank gilt Christian Loffing. Mehr als zwei Jahrzehnte arbeiten wir jetzt miteinander, haben viele Krisen aber auch entspannte Zeiten erlebt und durchlebt. Es ist so wichtig, auf eine professionelle und objektive Meinung zurückgreifen zu können.

Machen Sie bitte weiter so!

Herzliche Grüße aus Gelsenkirchen

Ricarda Jahndorf

► Der Steuerberater



Martin Fricke

Diplom-Kaufmann + Steuerberater, zertifizierter Berater für Pflegeeinrichtungen (IFU/ISM gGmbH), Berg & Fricke Steuerberatungsgesellschaft mbH

Berlin

✉ mfricke@berg-fricke-stb.de

🌐 www.berg-fricke-stb.de
www.berg-fricke-karriere.de

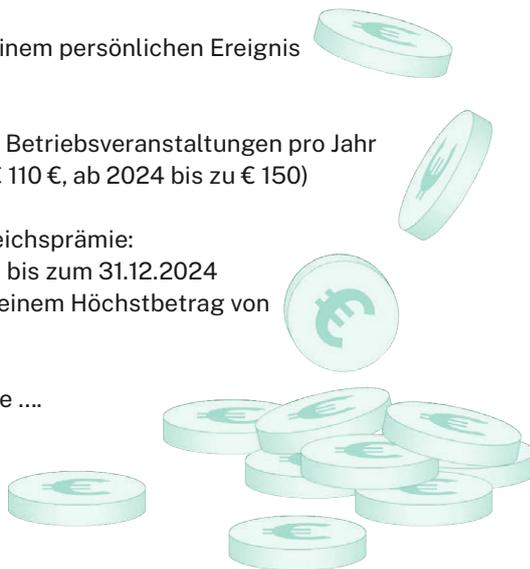
Sachzuwendungen in Zeiten der Tariftreue

Neben flexiblen und familienfreundlichen Arbeitszeiten und einem guten Betriebsklima spielt natürlich auch der finanzielle Anreiz für die Mitarbeiter eine wichtige Rolle.

Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, können Sie für Ihre Mitarbeiter ein Paket mit steuerbegünstigten Gehaltsextras schnüren.

Die meisten Betreiber von Pflegeeinrichtungen werden die klassischen steuerbegünstigten Extras kennen und viele davon in der Vergangenheit auch genutzt haben. Das sind z.B.

1. Erholungsbeihilfen
(Max: 156 Euro für Beschäftigte + 104 Euro für Ehegatten + 52 Euro für jedes Kind.),
2. gesundheitsfördernde Maßnahmen
(600 € pro Jahr),
3. monatlichen Sachzuwendungen
(seit 01.01.2023 bis zu € 50 pro Monat),
4. Geschenke zu einem persönlichen Ereignis
(bis zu € 60),
5. Freibetrag für 2 Betriebsveranstaltungen pro Jahr
(Aktuell bis zu € 110 €, ab 2024 bis zu € 150)
6. Inflationsausgleichsprämie:
(seit 26.10.2022 bis zum 31.12.2024 befristet bis zu einem Höchstbetrag von 3.000 EUR)
7. und viele weitere



Jedes Extra für die Mitarbeiter hat seine eigenen Regeln, die im konkreten Anwendungsfall vorab mit dem Steuerberater besprochen werden sollten

Im Gegensatz zu Unternehmen in der „freien“ Wirtschaft müssen die Verantwortlichen in den Pflegeeinrichtungen einen Schritt weiterdenken:

Sie müssen sich darüber im Klaren sein, dass nicht alle der oben genannten Leistungen als Vergütungsbestandteil im Rahmen der Vergütungsverhandlungen und des nachgelagerten Nachweisverfahrens anerkannt werden und damit zu einer Refinanzierung durch die Kranken- und Pflegekassen führen.

Diese Frage stellt sich für Tarifanlehner und Anwender des regional üblichen Entlohnungsniveaus.

Bevor Sie also großzügig Gehaltsextras an Ihre Mitarbeiter verteilen, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

1. Ist es aus Ihrer betriebswirtschaftlichen Sicht sinnvoll, nach den deutlichen Gehaltssteigerungen seit Ende 2022 weitere Gehaltsextras zu zahlen?

2. Gibt es eine Refinanzierung durch die Kranken- und Pflegekassen?

Kann ich mir die zusätzlichen Personalkosten ohne Refinanzierung leisten? ►

Zur ersten Frage:

Früher waren Gehaltsextras ein gutes Mittel, um den Mitarbeitern zu signalisieren:

„Du leistest gute Arbeit. Ein dauerhaft höheres Gehalt kann ich Dir derzeit noch nicht versprechen, aber ich zahle Dir ab sofort den Kindergartenbeitrag für Deine Kinder.“

Sie müssen sich für Ihr Unternehmen überlegen, ob diese Signalwirkung bei den ohnehin deutlich gestiegenen Gehältern noch Bestand hat.

Zur zweiten Frage:

Der § 72 Abs. 3b Satz 2 Nrn. 1 – 6 SGB XI zählt abschließend auf, welche Vergütungsbestandteile für die Ermittlung des durchschnittlichen Niveaus heranzuziehen sind:

Der **Durchschnitt** ist zu bilden aus:

1. Dem Grundlohn,
2. Regelmäßigen Jahressonderzahlungen
3. Vermögenswirksamen Leistungen des Arbeitgebers,
4. pflegetypischen Zulagen,
5. dem Lohn für Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft sowie
6. pflegetypischen Zuschlägen.

Im Gesetz werden im Anschluss die **pflegetypischen Zuschläge** definiert:

1. Nachtzuschläge (zwischen 23 und 6 Uhr)
2. Sonntagszuschläge (zwischen 0 und 24 Uhr)
3. Feiertagszuschläge (zwischen 0 und 24 Uhr)

Der FAQ-Katalog des GKV-Spitzenverbandes vom 20.01.2023 enthält keine erweiterten Angaben zur Handhabung von Sachzuwendungen.

Gehen Sie am besten davon aus, dass **Sachzüge, die zusätzlich zum ohnehin geschuldeten**

Arbeitsentgelt gezahlt werden, nicht in die Berechnung des Durchschnittsentgelts einzubeziehen sind. Damit werden nicht Tarifanwender benachteiligt. Bis diese Ungleichbehandlung gerichtlich geklärt ist kann es dauern.

Das Dilemma, in dem Sie sich befinden, soll am Beispiel der Inflationsausgleichsprämie verdeutlicht werden:

Als Tarifanlehner und Anwender des regional üblichen Entlohnungsniveaus sind Sie nicht verpflichtet Ihren Mitarbeitern einen **Inflationsausgleich** zu zahlen. Es kann aber sein, dass Ihre Mitarbeiter eine gewisse Erwartungshaltung an Sie haben. Denn gerade diese nicht unerhebliche Sonderzahlung wurde in den Medien stark beworben und sollte niemandem entgangen sein.

Optimal wäre es für Sie, wenn Sie sich im Rahmen der **Vergütungsverhandlungen** mit den Kostenträgern explizit über die Handhabung einigen könnten, bevor Sie die **Inflationsausgleichsprämie** auszahlen.

Sie haben noch bis zum 31.12.2024 Zeit für diese abgabenfreie Zahlung. Sie können derzeit nicht davon ausgehen, dass eine bundeseinheitliche Regelung mit den Kostenträgern gefunden wird.

Sollte es zu keiner Refinanzierung kommen, wird die Zahlung des Inflationsausgleichs voll ergebniswirksam.

Bei 40 Mitarbeitern wären dies z.B. 120.000 € weniger Gewinn oder mehr Verlust.

Nehmen Sie gerne Kontakt zu mir auf! ●

● Martin Fricke



Sie profitieren von einer langjährigen Erfahrung in der steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Beratung von Pflegeeinrichtungen. Mit speziell auf die Branche zugeschnittenen Zusatzleistungen können wir Sie optimal betreuen.



Berg & Fricke
Steuerberatungsgesellschaft mbH

► Touren- und Personal-Einsatz-Planung



Thomas Sießegger

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

Hamburg + Langenargen am Bodensee

✉ pdl-management@siessegger.de

🌐 www.siessegger.de

Ein oder zwei Mitarbeiter zum Einsatz schicken?

Geteilte Einsätze?

Pflegedienstleitungen stehen oft vor der Frage,

- soll sie **eine** examinierte Pflegefachkraft für einen kombinierten Einsatz (aus SGB V und SGB XI) einplanen - oder
- sollen **zwei** Kräfte (eine examinierte Pflegefachkraft und eine Helferin) zum Einsatz kommen?

Intuitiv wird die Frage oft damit beantwortet, oder die Neigung besteht, zu sagen:

„Schicke ich zwei Kräfte hin, muss eine zweite Kraft zusätzlich zur ersten Kraft hinfahren, das lohnt sich bestimmt nicht“.

Das wollen wir nun aber doch etwas genauer wissen und rechnen konkret nach.

In der Berechnung auf der nächsten Seite werden jedoch Überlegungen folgender Art außer Acht gelassen:

- Die Ganzheitlichkeit der Leistungserbringung
- Kann man bei einer Zuordnung von Funktionen und Tätigkeiten zu Qualifikationen noch von Bezugspflege sprechen?
- Sind genügend Dienstfahrzeuge vorhanden, um die Einsätze geteilt durchzuführen?
- Die Berechnung berücksichtigt nicht die Synergieeffekte eines gemeinsamen Einsatzes, die sogenannte Hausbesuchsgrundzeit (Begrüßen, Ausziehen, Anziehen, Dokumentieren, Verabschieden)
- Die Berechnung berücksichtigt auch nicht die zusätzlichen Kosten, die durch den organisatorischen Aufwand entstehen, mehrere Kräfte zu einem Kunden zu schicken.
- Und – last not least – werden die von den Kassen gezahlten Hausbesuchspauschalen (HBP) mit in die Berechnung einbezogen, sei es,

- » dass die Kunden diese doppelt zahlen müssen, oder
- » dass der Pflegedienst möglicherweise nur halbierte oder reduzierte HBP bekommt.

Eine nüchterne betriebswirtschaftliche Betrachtung

Es handelt sich lediglich um die rechnerische alternative Abwägung:

Was kostet die eine Variante und was kostet die andere Alternative?

Infolgedessen kann es (nach der Berechnung der beiden Alternativen) dennoch zu einer Entscheidung der PDL kommen, die trotz höherer Kosten den Einsatz von nur einer examinierten Kraft bevorzugt.

Zudem sollte dieser errechnete Wert als Grundsatz im allgemeinen Bewusstsein aller Planenden sein. Abweichungen sind natürlich immer möglich, aber wir brauchen auch grundsätzliche Leitlinien.

Die Berechnung hat das Ziel, Kostenbewusstsein bei der Planung der Einsätze sicher zu stellen. Wenn also zum Beispiel als Ergebnis herauskommt, dass der Einsatz von zwei Kräften günstiger ist als der Einsatz von zweien, kann die PDL aus pflegefachlichen Gründen trotzdem anders entscheiden.

Wichtig ist, dass sie über die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen ihres Handels Bescheid weiß.

Berechnung unter Berücksichtigung der internen Kosten

Voraussetzung für die Anwendung dieser Berechnung ist, dass eine interne Kalkulation stattgefunden hat, wie hoch die exakten Kosten

- a) für examinierte Pflegefachkräfte - und
 - b) für andere Pflegekräfte (= 3 oder 4 weitere Qualifikationen)
- sind, die im Pflegedienst individuell entstehen. ►



Beispiel als Grundlage für nachfolgende Berechnung:

Folgende Werte wurden für den Pflegedienst errechnet:
 Eine **Pflegefachkraft kostet 64 €** pro Stunde, eine **Pflegeassistentin 48 €** pro Stunde.

Bei dem Kunden sollen folgende Leistungen erbracht werden:

Leistungen	interner Zeitwert in Min.
Dekubitusversorgung	12 Min.
Große Morgentoilette	24 Min.

Soll die Pflegefachkraft beide Leistungen erbringen oder sollen zwei Kräfte zum Kunden fahren? Die examinierte Pflegefachkraft erbringt die Dekubitusversorgung, die Pflegeassistentin, mit zusätzlicher Anfahrt erbringt die große Morgentoilette?

Hinweis: Ob das pflegfachlich sinnvoll ist, sei hier außer Acht gelassen. Später bei der Entscheidung können Sie dies gerne berücksichtigen.

Die Fragen können mit einem Blick in die nachfolgende Tabelle gelöst und betriebswirtschaftlich beantwortet werden.

● Die dargestellte EXCEL-Datei kann kostenlos auf der Internet-Seite von **PDL-Management** gedownloadet werden.

Für Sie! Zur Anwendung und Grundsatzentscheidung in Ihrem Pflegedienst.

Lösung und Interpretation der Tabelle

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht macht es Sinn, ab 21 Minuten für eine niederwertigere oder kostengünstigere Leistung eine Mitarbeiterin zusätzlich zum Kunden fahren zu lassen. In diesem Fall sollte man (allein aus betriebswirtschaftlichen Gründen!) zwei Personen mit unterschiedlicher Qualifikation beziehungsweise unterschiedlichen Kosten zu zwei Einsätzen schicken, denn 24 Minuten sind mehr als 21 Minuten.



Personal-Einsatzplanung mit geteilten Einsätzen Ab wieviel Minuten eines Einsatzes (oder einer Leistung) lohnt es sich, für eine teurere Kraft (z.B. eine examinierte Pflegefachkraft) eine kostengünstigere Kraft (z.B. eine HelferIn) einzusetzen ?

Alle Berechnungen ohne Gewähr!

Die günstigere Kraft müsste dann zusätzlich zur teureren Kraft hinfahren. Dies kann z.B. sinnvoll sein bei einer Kombination von Behandlungspflegeleistungen (hier ist eine Pflegefachkraft notwendig) und von Leistungen nach SGB XI (Fachkraft nicht unbedingt notwendig)

Durchschnittliche Weegezeit: **7,0 Min.**
 .. von Patient zu Patient

Achtung: Dies ist eine Betrachtung unter reinen Kostengesichtspunkten

Interne Stundensätze der teureren Kraft in Euro / Std.	Interne Stundensätze in Euro/Std. (der günstigeren Kraft)																										
	40 €	41 €	42 €	43 €	44 €	45 €	46 €	47 €	48 €	49 €	50 €	51 €	52 €	53 €	54 €	55 €	56 €	57 €	58 €	59 €	60 €	61 €	62 €	63 €	64 €	65 €	
45 €	56 Min.	72 Min.	98 Min.	151 Min.	308 Min.																						
46 €	47 Min.	57 Min.	74 Min.	100 Min.	154 Min.	315 Min.																					
47 €	40 Min.	48 Min.	59 Min.	75 Min.	103 Min.	158 Min.	322 Min.																				
48 €	35 Min.	41 Min.	49 Min.	60 Min.	77 Min.	105 Min.	161 Min.	329 Min.																			
49 €	31 Min.	36 Min.	42 Min.	50 Min.	62 Min.	79 Min.	107 Min.	165 Min.	336 Min.																		
50 €	28 Min.	32 Min.	37 Min.	43 Min.	51 Min.	63 Min.	81 Min.	110 Min.	168 Min.	343 Min.																	
51 €	25 Min.	29 Min.	33 Min.	38 Min.	44 Min.	53 Min.	64 Min.	82 Min.	112 Min.	172 Min.	350 Min.																
52 €	23 Min.	26 Min.	29 Min.	33 Min.	39 Min.	45 Min.	54 Min.	66 Min.	84 Min.	114 Min.	175 Min.	357 Min.															
53 €	22 Min.	24 Min.	27 Min.	30 Min.	34 Min.	39 Min.	46 Min.	55 Min.	67 Min.	86 Min.	117 Min.	179 Min.	364 Min.														
54 €	20 Min.	22 Min.	25 Min.	27 Min.	31 Min.	35 Min.	40 Min.	47 Min.	56 Min.	69 Min.	88 Min.	119 Min.	182 Min.	371 Min.													
55 €	19 Min.	21 Min.	23 Min.	25 Min.	28 Min.	32 Min.	36 Min.	41 Min.	48 Min.	57 Min.	70 Min.	89 Min.	121 Min.	186 Min.	378 Min.												
56 €	18 Min.	19 Min.	21 Min.	23 Min.	26 Min.	29 Min.	32 Min.	37 Min.	42 Min.	49 Min.	58 Min.	71 Min.	91 Min.	124 Min.	189 Min.	385 Min.											
57 €	16 Min.	18 Min.	20 Min.	22 Min.	24 Min.	26 Min.	29 Min.	33 Min.	37 Min.	43 Min.	50 Min.	60 Min.	73 Min.	93 Min.	126 Min.	193 Min.	392 Min.										
58 €	16 Min.	17 Min.	18 Min.	20 Min.	22 Min.	24 Min.	27 Min.	30 Min.	34 Min.	38 Min.	44 Min.	51 Min.	61 Min.	74 Min.	95 Min.	128 Min.	196 Min.	399 Min.									
59 €	15 Min.	16 Min.	17 Min.	19 Min.	21 Min.	23 Min.	25 Min.	27 Min.	31 Min.	34 Min.	39 Min.	45 Min.	52 Min.	62 Min.	76 Min.	96 Min.	131 Min.	200 Min.	406 Min.								
60 €	14 Min.	15 Min.	16 Min.	18 Min.	19 Min.	21 Min.	23 Min.	25 Min.	28 Min.	31 Min.	35 Min.	40 Min.	46 Min.	53 Min.	63 Min.	77 Min.	98 Min.	133 Min.	203 Min.	413 Min.							
61 €	13 Min.	14 Min.	15 Min.	17 Min.	18 Min.	20 Min.	21 Min.	24 Min.	26 Min.	29 Min.	32 Min.	36 Min.	40 Min.	46 Min.	54 Min.	64 Min.	78 Min.	100 Min.	135 Min.	207 Min.	420 Min.						
62 €	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	19 Min.	20 Min.	22 Min.	24 Min.	26 Min.	29 Min.	32 Min.	36 Min.	41 Min.	47 Min.	55 Min.	65 Min.	80 Min.	102 Min.	138 Min.	210 Min.	427 Min.					
63 €	12 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	18 Min.	19 Min.	21 Min.	22 Min.	25 Min.	27 Min.	30 Min.	33 Min.	37 Min.	42 Min.	48 Min.	56 Min.	67 Min.	81 Min.	103 Min.	140 Min.	214 Min.	434 Min.				
64 €	12 Min.	12 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	17 Min.	18 Min.	19 Min.	21 Min.	23 Min.	25 Min.	27 Min.	30 Min.	34 Min.	38 Min.	43 Min.	49 Min.	57 Min.	68 Min.	83 Min.	105 Min.	142 Min.	217 Min.	441 Min.			
65 €	11 Min.	12 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	18 Min.	20 Min.	21 Min.	23 Min.	26 Min.	28 Min.	31 Min.	34 Min.	39 Min.	44 Min.	50 Min.	58 Min.	69 Min.	84 Min.	107 Min.	145 Min.	221 Min.	448 Min.		
66 €	11 Min.	11 Min.	12 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	19 Min.	20 Min.	22 Min.	24 Min.	26 Min.	29 Min.	32 Min.	35 Min.	39 Min.	44 Min.	51 Min.	59 Min.	70 Min.	85 Min.	109 Min.	147 Min.	224 Min.	455 Min.	
67 €	10 Min.	11 Min.	12 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	18 Min.	19 Min.	21 Min.	22 Min.	24 Min.	27 Min.	29 Min.	32 Min.	36 Min.	40 Min.	45 Min.	52 Min.	60 Min.	71 Min.	87 Min.	110 Min.	149 Min.	228 Min.		
68 €	10 Min.	11 Min.	11 Min.	12 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	18 Min.	19 Min.	21 Min.	23 Min.	25 Min.	27 Min.	30 Min.	33 Min.	36 Min.	41 Min.	46 Min.	53 Min.	61 Min.	72 Min.	88 Min.	112 Min.	152 Min.	
69 €	10 Min.	10 Min.	11 Min.	12 Min.	12 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	18 Min.	20 Min.	21 Min.	23 Min.	25 Min.	28 Min.	30 Min.	33 Min.	37 Min.	41 Min.	47 Min.	53 Min.	62 Min.	74 Min.	90 Min.	114 Min.	
70 €	9 Min.	10 Min.	11 Min.	11 Min.	12 Min.	13 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	18 Min.	19 Min.	20 Min.	22 Min.	24 Min.	26 Min.	28 Min.	31 Min.	34 Min.	38 Min.	42 Min.	47 Min.	54 Min.	63 Min.	75 Min.	91 Min.	
71 €	9 Min.	10 Min.	10 Min.	11 Min.	11 Min.	12 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	18 Min.	19 Min.	21 Min.	22 Min.	24 Min.	26 Min.	29 Min.	31 Min.	34 Min.	38 Min.	43 Min.	48 Min.	55 Min.	64 Min.	76 Min.	
72 €	9 Min.	9 Min.	10 Min.	10 Min.	11 Min.	12 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	18 Min.	19 Min.	20 Min.	21 Min.	23 Min.	25 Min.	27 Min.	29 Min.	32 Min.	35 Min.	39 Min.	43 Min.	49 Min.	56 Min.	65 Min.	
73 €	8 Min.	9 Min.	9 Min.	10 Min.	11 Min.	11 Min.	12 Min.	13 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	18 Min.	19 Min.	20 Min.	21 Min.	23 Min.	25 Min.	27 Min.	30 Min.	32 Min.	36 Min.	39 Min.	44 Min.	50 Min.	57 Min.
74 €	8 Min.	9 Min.	9 Min.	10 Min.	10 Min.	11 Min.	12 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	18 Min.	19 Min.	20 Min.	22 Min.	23 Min.	25 Min.	28 Min.	30 Min.	33 Min.	36 Min.	40 Min.	45 Min.	51 Min.		
75 €	8 Min.	8 Min.	9 Min.	9 Min.	10 Min.	11 Min.	11 Min.	12 Min.	12 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	18 Min.	19 Min.	21 Min.	22 Min.	24 Min.	26 Min.	28 Min.	31 Min.	33 Min.	37 Min.	41 Min.	46 Min.	
76 €	8 Min.	8 Min.	9 Min.	9 Min.	10 Min.	10 Min.	11 Min.	11 Min.	12 Min.	13 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	18 Min.	20 Min.	21 Min.	23 Min.	24 Min.	26 Min.	28 Min.	31 Min.	34 Min.	37 Min.	41 Min.	
77 €	8 Min.	8 Min.	8 Min.	9 Min.	9 Min.	10 Min.	10 Min.	11 Min.	11 Min.	12 Min.	12 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	18 Min.	19 Min.	20 Min.	21 Min.	23 Min.	25 Min.	27 Min.	29 Min.	32 Min.	34 Min.	38 Min.	
78 €	7 Min.	8 Min.	8 Min.	9 Min.	9 Min.	10 Min.	10 Min.	11 Min.	12 Min.	13 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	18 Min.	19 Min.	20 Min.	21 Min.	23 Min.	25 Min.	27 Min.	29 Min.	32 Min.	35 Min.	39 Min.	
79 €	7 Min.	8 Min.	8 Min.	8 Min.	9 Min.	9 Min.	10 Min.	10 Min.	11 Min.	11 Min.	12 Min.	13 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	18 Min.	19 Min.	21 Min.	22 Min.	24 Min.	26 Min.	28 Min.	30 Min.	33 Min.	
80 €	7 Min.	7 Min.	8 Min.	8 Min.	9 Min.	9 Min.	9 Min.	10 Min.	11 Min.	11 Min.	12 Min.	12 Min.	13 Min.	14 Min.	15 Min.	15 Min.	16 Min.	17 Min.	18 Min.	20 Min.	21 Min.	22 Min.	24 Min.	26 Min.	28 Min.	30 Min.	

Ausschnitt aus einer Berechnung, ab wieviel Minuten eine „günstigere“ Kraft für eine Tätigkeit eingesetzt werden könnte

Ein paar Regeln und Anmerkungen zum Schluss

- ▶ Wie im Anschluss an diese Berechnung die PDL entscheidet, ist letzten Endes egal; wichtig ist, dass ihr die wirtschaftlichen Konsequenzen ihres Handelns bewusst sind.
- ▶ Nicht jeder Einsatz und nicht jeder Kunde muss sich rechnen.

Weitere Überlegungen bei der Touren - und Personal-Einsatz-Planung

1. Von Pflegedienstleitungen wird immer wieder bemerkt, dass der Einsatz von examinierten Pflegefachkräften wesentlich einfacher zu steuern ist, da keine Überlegungen stattfinden müssen, ob die Mitarbeiterin den auszuführenden Tätigkeiten gewachsen ist; sie kann davon ausgehen, dass **eine examinierte Pflegefachkraft alles kann**.

2. Es ist immer noch so: Anhand meiner Auswertungen und Beratungen bestätigt sich, dass Pflegedienste mit einem **Anteil von 40% bis 80% an examinierten Pflegefachkräften bessere betriebswirtschaftliche Ergebnisse** erzielen als Pflegedienste mit einem Anteil von 15% bis 50% an Pflegefachkräften.

● Thomas Sießegger

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



+++ Fluktuation

Der Begriff **Fluktuation** kommt aus dem Lateinischen, fluctuare, und bedeutet „hin- und her schwanken“. Meist meint man damit, in diesem Fall speziell für ambulante Pflegedienste, eine **Veränderung** (Schwankung, Wechsel) **in der Anzahl** bei Mitarbeitern, welche in der Pflege, Betreuung oder Hauswirtschaft in einem bestimmten Zeitraum arbeiten.

Die unterschiedlichen Möglichkeiten, Fluktuation zu definieren, werden anhand eines Beispiels dargestellt. Wir berechnen die Fluktuation anhand von einem Beispiel in 4 Varianten für das erste Halbjahr.

Zu Beginn des Jahres hatte der Pflegedienst 24 Mitarbeiter.

Es kommen in den Monaten Februar, März und Mai **insgesamt 5 neue Mitarbeiter hinzu**, und **zwei Mitarbeiter gingen in Rente**.

Wir ermitteln die Fluktuationsraten zum 30. Juni. Bezugspunkt zum Ermitteln der Veränderungen ist der 1. Januar. Die Berechnung bezieht sich also auf die Veränderungen gegenüber dem Beginn des Bemessungszeitraums. ▶

1

5 Neuzugänge auf 24 Mitarbeiter

$$\text{Fluktuationsrate („positiv“)} = \frac{\text{Zugänge}}{\text{Anfangsbestand}} = \frac{5}{24} = 20,8\%$$

Die Kennzahl wird verwendet, wenn es darum geht zu ermitteln, **wie erfolgreich die Personalakquise** ist.

2

2 Abgänge auf 24 Mitarbeiter

$$\text{Fluktuationsrate („negativ“)} = \frac{\text{Abgänge}}{\text{Anfangsbestand}} = \frac{2}{24} = 16,7\%$$

Die gängigste Definition von Fluktuation beantwortet die Frage: „**Wie viel Prozent der Mitarbeiter verlassen uns?**“

3

Netto sind es drei Mitarbeiter mehr geworden

$$\text{Fluktuationsrate (Saldo bzw. „netto“)} = \frac{\text{Veränderung}}{\text{Anfangsbestand}} = \frac{3}{24} = 12,5\%$$

Diese Kennzahl sagt nicht viel aus. Lassen Sie sie am besten weg.

4

Insgesamt gab es 7 +/- Veränderungen

$$\text{Fluktuationsrate (alles +/-)} = \frac{\text{Veränderung}}{\text{Anfangsbestand}} = \frac{7}{24} = 29,2\%$$

Diese Kennzahl zeigt an, **wieviele „Bewegung“ es im Pflegedienst gibt**. Sehr interessant!

Alternativ findet sich manchmal eine Definition, die sich auf den Durchschnitt der beschäftigten Mitarbeiter in dem Bemessungszeitraum bezieht. Kann man machen.

Sie kann in allen oben gezeigten Varianten berechnet werden. Wir zeigen hier die 4. Variante.

Aber auch ein Abgang eines Mitarbeiters kann unter bestimmten Umständen „gut“ sein. Wer es noch genauer auswerten möchte, kann natürlich die Abgänge noch einmal weiter differenzieren in solche, bei denen die Mitarbeiter selbst gekündigt haben oder aus anderen Gründen gegangen sind, und andererseits in solche, die vom Pflegedienst aus gekündigt wurden.

Berechnung auf den Durchschnitt der beschäftigten Mitarbeiter

$$\text{Fluktuationsrate (auf den Durchschnitt)} = \frac{\text{Veränderung}}{\text{Durchschnitt}} = \frac{7}{25,5} = 27,5\%$$

Diese Kennzahl zeigt an, **wieviele Bewegung es im Pflegedienst gibt**.
Sehr interessant!

Bei der Fluktuation geht es nicht nur um Abgänge, sondern auch um Zugänge, also wie schon bei der Begriffsdefinition aus dem Lateinischen, es geht um das Hin- und Herschwanken.

Im Allgemeinen wird Fluktuation eher negativ assoziiert. Jedoch, wenn es sich um Zugänge handelt, gerade zur jetzigen Zeit wo große Personalnot herrscht, ist sie sicherlich eher positiv zu bewerten.

Nutzen Sie die Kennzahlen im Hinblick auf Ihre ganz persönliche Fragestellung!

Und achten Sie bitte bei Vergleichen mit anderen Pflegediensten darauf, dass Sie die gleiche Definition verwenden!

● **Thomas Sießegger**

Impressum

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

Ein Abonnement ist vorerst 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

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

Bilder von Unsplash

Koffer Foto von Susan Holt Simpson auf Unsplash

Druck

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

© Thomas Sießegger [Hamburg + Langenargen (L.A.) am Bodensee]