



Das haben wir  
uns verdient



## Liebe Leserinnen und Leser, liebe Pflegedienstleitungen,

lassen wir Vorurteile und Klischees einmal beiseite. Ne! Lassen wir sie zu! Und reden wir darüber und wägen ab, was geht und was nicht!

Wie tickt die neue Generation Y oder Z? Sind die alle verrückt und realitätsfern? Oder haben vielleicht wir „Alten“ etwas „falsch“ gemacht? Schauen wir doch bitte einmal konkret auf das, was die viel zitierte „**Work-Life-Balance**“ heutzutage tatsächlich bedeutet, und welche Wirkungen sie auf den Alltag in ambulanten Pflegediensten hat.

Klar ist, wir haben in diesen Zeiten andere Mitarbeiter am Start als noch vor 20 oder vor 30 Jahren. Es geht nicht darum, wer sind die „Guten“? Die Realität zwingt uns, Rücksicht zu nehmen auf die neue Haltung zum **Gleichgewicht von Arbeit und Leben**.

Wir sollten versuchen, „alles“ in Einklang zu bringen, mit dem was im Alltag einer PDL zur Verantwortung in Führung gehört.

Wir sind – in aller Bescheidenheit – die „führende“ Fachzeitschrift“. Deshalb nehmen wir uns des Themas an, nicht nur in dieser Ausgabe. Zum einen betrifft das natürlich die Personalsuche, die Personalentwicklung, das Führungsverhalten und nicht zuletzt auch wirtschaftliche Fragestellungen.

Mit Sicherheit ist es nicht leicht, hier einen eigenen Standpunkt zu entwickeln - für sich als Mensch, als Leitungskraft und nicht zuletzt für den eigenen Pflegedienst - und dann auch noch in die erfolgreiche Umsetzung zu bringen. Aber wir versuchen es!

In diesem Sinne: Volle Kraft voraus!

Herzlichst, **Thomas Sießegger**

Zum Einstieg in das Thema analysiert **Lukas Wawrik**, ob Work-Life-Balance im Jahr 2025 noch der richtige Begriff ist.

2

Führung beginnt bei uns selbst, meint **Verena Daus**. An sechs Punkten zeigt sie kurz und knackig wie „Dauerbereitschaft deluxe“ abgeschaltet wird - und wie Sie mit Humor zur Selbstversorgung kommen: Nämlich loslassen!

4

Die wirtschaftlichen Aspekte beleuchtet **Thomas Sießegger** mit dem Blick auf Überstunden, Mehrstunden, Freizeitausgleich, die Vor- und Nachteile von Teilzeit und Vollzeit. Außerdem zeigt er die wahrscheinlich beste Personalauswahl anhand von Kennzahlen.

6

Überstunden sind doof! Arbeitsbelastung ist doof! Konflikte sind doof! Alles ist doof! Zwischen Pflegeplanung und Feierabend zeigt **Christian Loffing** reale Möglichkeiten zum Gleichgewicht von Arbeit + Leben.

12

Warum Führung mehr braucht, als das Bedürfnis alle glücklich zu machen. Das erklärt **Kerstin Pleus** und fragt Sie, ob Sie lieber Pflegedienstleitung oder doch lieber Eisverkäuferin sein möchten.

16

## Unsere +++ Rubriken

► Auf den Punkt gebracht  
Der Traum | eine Mitarbeiterin mit 33 Stunden pro Woche

18

► Der Steuerberater  
Generationenwechsel im Ungleichgewicht | Die Übergabe in wirtschaftlich schwierigen Zeiten

19

► Touren- und Personal-Einsatz-Planung  
Einfach mal andersrum denken + fragen | Mehr Spielraum in der Planung | mehr Zufriedenheit bei Mitarbeitern

22

► Standard des Monats – von PQSG.de  
Rufbereitschaft für ambulante Pflegedienste

24

► Statistik & Zahlen  
Personalauswahl 2023

29

► Kennzahl des Monats  
Personalauswahl | Das Gesamte im Blick

31

Impressum

37



**Lukas Wawrik**

Berater bei Wawrik Pflege Consulting für ambulante und teilstationäre Pflegedienste, Gründer der Kreativagentur PFLEGE.MEDIA spezialisiert auf Pflegedienste

✉ [mail@studiowawrik.de](mailto:mail@studiowawrik.de)

🌐 [www.studiowawrik.de](http://www.studiowawrik.de)

## Ist „Work-Life-Balance“ 2025 noch das richtige Stichwort?

**D**as ausgewogene Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit (die sogenannte „Work-Life-Balance“) – galt jahrelang als Zauberformel für zufriedene Mitarbeiter.

Doch **ist dieser Begriff 2025 überhaupt noch zeitgemäß** oder schon reif fürs Museum?

Der klassische Gedanke vom Balanceakt zwischen Arbeit und Leben wirkt jedenfalls überholt. Anstatt **Arbeit und Privatleben wie zwei Rivalen** auf der Waage auszutariieren, rückt eine neue Sichtweise in den Vordergrund: **Arbeit als integraler Teil des Lebens** – idealerweise sogar als bereichernder Teil.

Und genau da kommt der Paradigmenwechsel ins Spiel, der gerade auch in der ambulanten Pflege spürbar wird.

### Von der Abgrenzung zur Integration

Die Idee der Work-Life-Balance stammt aus den 1980ern, als vor allem berufstätige Mütter einen Ausgleich suchten. Sie suggeriert eine strikte Trennung zwischen Job und Privatleben – hier Arbeit, dort das „eigentliche“ Leben. Heutzutage passt dieses Schwarz-Weiß-Bild nicht mehr in die Realität vieler Menschen.

Flexiblere Arbeitsmodelle, Digitalisierung und veränderte Werte haben das Verständnis von Arbeit auch in der ambulanten Pflege gewandelt. Das Ziel ist nicht länger die Trennung, sondern vielmehr **eine gute Integration von Arbeit in die eigene Lebenssituation**.

„**Nine-to-five und danach beginnt das Leben**“ – das ist Vergangenheit?!

Jüngere Generationen insbesondere empfinden die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit fließender. Viele lehnen die Vorstellung ab, dass Arbeit und Leben „Gegner“ seien, die man ausbalancieren muss. Stattdessen **wünschen sie sich, dass Berufliches und Privates harmonisch ineinander-greifen** und sich im besten Fall sogar unterstützen. Selbstverständlich bedeutet „Integration“ nicht, 24/7 erreichbar zu sein (siehe den Artikel von Verena Daus in dieser Ausgabe, siehe **Seite 4 f.**) oder Arbeit und Erholung gar nicht mehr zu unterscheiden. Pausen und Freiräume bleiben wichtig. Aber es geht darum, **starre Grenzen im Kopf aufzubrechen**. Arbeit ist nicht per se der Feind der Lebensqualität, sie kann im besten Fall ein positiver Bestandteil davon sein.

Es ist an der Zeit, **Arbeit und Leben neu zu denken – als harmonisches Ganzes**, das sich gegenseitig unterstützt. Deshalb könnte man „**Life Work Integration**“ auch als „**Lebensqualität**“ verstehen.

### Lebensqualität, Sinn und Lebensgestaltung statt Abwägung

Was wären nun neue Konzepte, die den Zeitgeist besser treffen?

#### ► Lebensqualität

Anstelle von Arbeit vs. Leben rückt das Gesamt-konstrukt in den Fokus. Wie tragen Job und Arbeitsumfeld zur allgemeinen Lebensqualität bei? In der ambulanten Pflege bedeutet das z.B., dass Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass Pflegenden gesund, zufrieden und motiviert bleiben – was letztlich auch den Kunden zugutekommt.

Heute fragt man: **Wie wirkt sich meine Arbeit auf mein Lebensgefühl aus?** Moderne Mitarbeiter-Benefits zielen genau darauf ab.

Eine Vorlage dazu, gemeinsam erstellt mit Verena Daus, ist weiterhin kostenfrei herunterladbar.



#### Literaturhinweis

**PDL Management 32** von November 2024  
Verena Daus + Lukas Wawrik: Moderne Benefits  
S. 15 – 17.

Downloadbar unter:  
<https://pdl-management.de> im **Archiv**  
dann **nach unten scrollen**

Hier der Direkt-Link ●



Hier finden Sie eine kostenfreie PDF-Arbeitshilfe: Benefits für Pflegeunternehmen

#### ► Arbeit mit Sinn

Gerade jüngere Mitarbeiter wollen einen **sinnstiftenden Job**. In der Pflege liegt die Sinnhaftigkeit auf der Hand – doch bürokratischer Druck und Zeitmangel können das ausblenden. 2025 steht Sinnerleben hoch im Kurs: Pflegekräfte möchten den Wert ihrer Arbeit spüren. Führungskräfte sind gefordert, diesen Sinn ►

**BERATUNG**



**BEWERTUNG**



**BEGLEITUNG**



**Unternehmensperspektiven für ambulante  
Pflege- und Betreuungsdienste und Tagespflegen**

**Thomas Sießegger**

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

**Peter Wawrik**

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

sw-management.de

**Sießegger  
Wawrik**  
Management GmbH

hervorzuheben und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Mitarbeiter den Zweck ihrer Tätigkeit nicht aus den Augen verlieren. Denn **eine Arbeit, die als inhalts-leer empfunden wird, macht auf Dauer niemanden glücklich.**

► **Lebensgestaltung**

Weg von der bloßen Vereinbarkeit hin zur aktiven Gestaltung. Pflegekräfte – ob jung oder alt – möchten ihr Berufsleben aktiv in ihr persönliches Lebensmodell einpassen. Dazu zählen z.B. **flexible Arbeitszeiten, die es erlauben, familiäre oder private Bedürfnisse zu berücksichtigen**, ohne gleich in Konflikte zu geraten. Lebensgestaltung heißt: Ich passe nicht mein Leben an die Arbeit an, sondern finde eine Arbeitsform, die zu meinem Leben passt.

► **„Arbeits-Lebens-Ausrichtung“**

Gemeint ist eine tiefere Form der Integration: Die Arbeit soll zu den eigenen Werten und Zielen im Leben passen. Für die Pflege heißt das z.B., dass jemand, dem Teamgeist und Menschlichkeit wichtig sind, **einen Arbeitgeber sucht, der genau diese Kultur lebt**. Oder dass Führungskräfte dafür sorgen, dass Unternehmenswerte und persönliches Werteempfinden der Mitarbeiter nicht kollidieren. Wenn ich gemeinsam mit Trägern neue (Werbe)-Kampagnen für das Recruiting erstelle, frage ich als erstes: **Wofür steht ihr? Welche Werte sind euch wichtig?** Wie werdet ihr in der Bevölkerung wahrgenommen?

► **Arbeit als integrierter Bestandteil des Lebens**

Gerade in helfenden Berufen verschwimmen die Grenzen oft: **Wer mit Leidenschaft pflegt, wird auch außerhalb der Dienstzeit an seine Schützlinge denken**. Und umgekehrt bringt man von Zuhause auch Motivation oder mal Kummer mit zur Arbeit. Anstatt diese Wechselwirkungen zu negieren, geht es 2025 darum, sie positiv zu nutzen. Wenn der Beruf ins Leben „eingebunden“ ist, darf ich z.B. im Dienst auch mal persönliche Momente haben (und sei es der kurze Anruf der Tochter zwischendurch), solange die Arbeit erledigt wird – und umgekehrt darf ich im Privatleben stolz von meiner Arbeit erzählen und Unterstützung aus Familie und Freundeskreis schöpfen.

All diese Begriffe drehen sich um einen Kern: **Weg von der starren Trennung, hin zu mehr Ganzheitlichkeit und Sinn**. Mitarbeiter möchten sich wohlfühlen und entwickeln, statt nur Dienst nach Vorschrift zu schieben und dann „leben“ zu dürfen.

Und Arbeitgeber merken zunehmend: Wenn die Mitarbeiter zufrieden sind und ihren Job als sinnvollen Teil ihres Lebens begreifen, profitieren alle davon – weniger Fluktuation, weniger Krankmeldungen, mehr Engagement.

● **Lukas Wawrik**



**Verena Daus**

Begleitende Beraterin in der ambulanten Pflege  
Unternehmens- und Führungskräfte Coach  
Interimsmanagement

+49 (0) 172 / 267 16 77

beratung@verenadaus.com

## Work-Life-Balance in der ambulanten Pflege

### Führungskraft im Einsatz – und auch mal im Pausenmodus

Ein Artikel von Verena Daus | Fachbereichsleitung, Beraterin und hibbeliger Geist

#### Einleitung: Wenn „abschalten“ verdächtig klingt

„Was machst du denn hier?“ – „Ich wohne hier.“ – „Aber doch nicht jetzt!“

Ein Lorient-Satz, der erschreckend oft meine Realität beschreibt, wenn ich an einem Sonntagvormittag einfach mal... da bin. Nicht im Büro. Nicht erreichbar. Nicht in Gedanken bei Dienstplänen, Budgetplänen oder der Kaffeemaschine im Büro, die mal wieder ihren Geist aufgegeben hat.

Die Reaktionen meines Umfelds? Verwunderung, Skepsis, manchmal stille Panik. Denn wenn eine Pflegedienstleitung plötzlich frei hat, wirkt das auf andere ungefähr so irritierend, wie wenn der Hund plötzlich Klavier spielt.

#### 1. Dauerbereitschaft deluxe: Willkommen in der 25/8-Welt

Das eigentliche Problem ist selten das Diensthandy, sondern das Gefühl, ständig auf Bereitschaft zu sein – auch wenn's gar nicht im Vertrag steht. Psycholog/-innen nennen das „emotionale Dauerbereitschaft“. Wir nennen es: **Alltag**.

#### 2. Abschalten mit gutem Gewissen... ... geht das überhaupt?

Kurze Antwort: Ja. Längere Antwort: UNBEDINGT. Denn wer ständig den Laden am Laufen hält, darf auch mal... nicht laufen. Nicht gebraucht zu werden, bedeutet nicht, überflüssig zu sein. Es bedeutet, dass **das Team funktioniert**.

#### 3. Generationen führen: Zwischen Flipchart und Spotify-Playlist

Während die Babyboomer gerne ihre 30 Jahre ohne Krankheit zelebrieren, fragt Gen Z eher: „Und wie geht's deiner Psyche dabei?“ Die Herausforderung für moderne Führung: **vermitteln statt verharren**.

#### 4. Psychologie trifft Realität:

##### Warum Rollen loslassen so schwer ist

Viele PDLs identifizieren sich stark mit ihrer Rolle – und das ist erstmal nichts Schlechtes.

Aber: Wer immer nur „die Verantwortungsträgerin“ ist, vergisst irgendwann, **wie man einfach „die Verena“ ist**.

#### 5. Selbstfürsorge ist kein Bonus – sondern Pflicht

Klingt banal, ist aber ernst: Wer anderen helfen will, muss bei sich selbst anfangen.

- ▶ Das Handy nach Feierabend in eine „Nicht-mehr-meins“-Box legen.
- ▶ Den Kalender nicht nur mit Meetings, sondern auch mit **Me-Time** füllen.
- ▶ Kolleg/-innen empoweren statt kontrollieren – auch das entlastet.

Und wenn alle Stricke reißen: **Laut Musik** an, durch die **Küche tanzen** – oder **Kuchen**. Viel Kuchen. Beides funktioniert überraschend gut. Vor allem **kombiniert**.

**Das  
haben wir  
uns verdient.  
Hau die Ameise  
rein!**

#### 6. Humor:

##### Das beste Mittel gegen wirtschaftlichen Druck

Ambulante Pflege ist nicht nur Fürsorge, sie ist auch Wirtschaftsbetrieb. Knappe Budgets, steigende Erwartungen, Fachkräftemangel – und die ständige Herausforderung, wirtschaftlich zu planen und trotzdem menschlich zu handeln.

Da hilft oft kein klassisches Zeitmanagement, sondern **eine gesunde Portion Humor**.

#### Fazit: Führung beginnt bei uns selbst

Work-Life-Balance in der Pflege ist kein Wellness-Gimmick. Sie ist Überlebensstrategie. Und gute Führung heißt nicht, ständig da zu sein – sondern **die richtigen Zeiten zu wählen, um präsent zu sein. Für andere. Und für sich selbst**.

Also, liebe Kolleg/-innen: Gönnst euch Pausen.  
Feiert eure freien Tage.

Und **legt das Diensthandy weg!**  
Weglegen hab´ ich doch gesagt!

Es stirbt dadurch keiner. Brennt die Station?  
Dafür gibts die Feuerwehr!

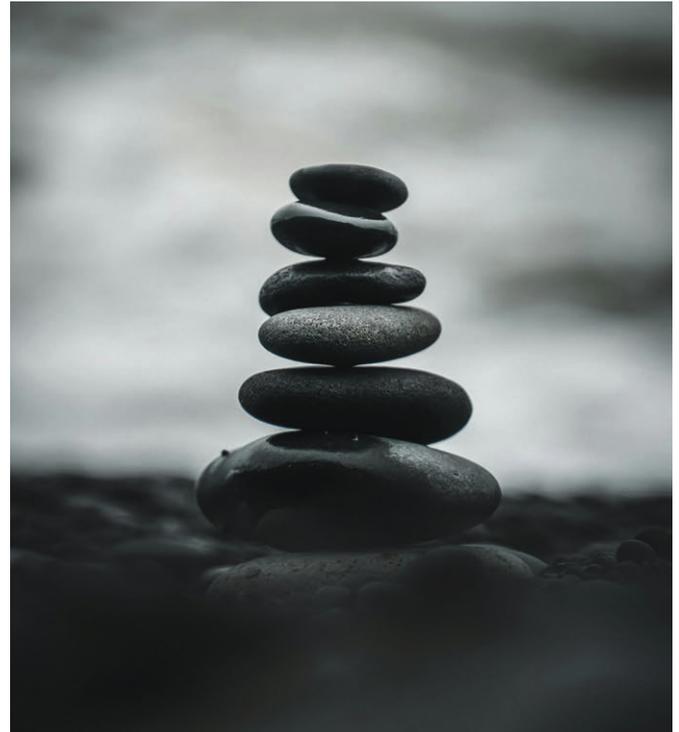
**Bleibt fröhlich!**

Ein Musiktipp:  
Grooveminister „**Das haben wir uns verdient!**“  
Hört mal rein!

**YouTube-Link** ●

**Spotify-Link** ●

● Verena Daus



MEIN ZIEL FÜR DIE BERATUNG IN DER PFLEGE:  
**GUTE ZAHLEN & GUTE STIMMUNG**

INTERIMSMANAGEMENT  
PERSONALMANAGEMENT  
WIRTSCHAFTLICHE STEUERUNG



Bleiben  
Sie  
fröhlich!



GEZIELTES PDL-COACHING  
TEAM- & MITARBEITERENTWICKLUNG  
UNTERSTÜTZUNG IM PERSONALBEREICH  
WIRTSCHAFTLICHE BERATUNG  
CHANGE-MANAGEMENT

VERENADAUS.COM

beratung@verenadaus.com | 0172 26 716 77

  
*Verena Daus*  
BEGLEITENDE BERATUNG IN DER PFLEGE



**Thomas Sießegger**

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

Hamburg + Langenargen am Bodensee

✉ [pdl-management@siessegger.de](mailto:pdl-management@siessegger.de)

🌐 [www.siessegger.de](http://www.siessegger.de)

## Wirtschaftlichkeit | Relationen | Kennzahlen Arbeit | Leben | im Gleichgewicht

### Gedanken zur Ausgewogenheit Arbeitszeitmodelle

**E**in ambulanter Pflegedienst muss flexibel arbeiten, um den Anforderungen einer **wirtschaftlichen Betriebsführung** gerecht zu werden, aber auch aus Eigennutz, um möglichst wenig Kosten zu produzieren im Sinne des **Minimalprinzips**.

Das **Minimalprinzip nach der Definition von Wirtschaftlichkeit** bedeutet, ein **Ziel** oder eine Handlung mit einem **vorgegebenen Ergebnis mit dem geringstmöglichen Aufwand** (in unseren Fällen mit den geringstmöglichen **Kosten**) zu erbringen.

Bezogen auf die 70% der Kosten eines ambulanten Pflegedienstes – den Personalkosten, bedeutet das, entsprechende **Arbeitszeitmodelle** mit den dazugehörigen idealen **Beschäftigungsumfängen** zum Einsatz zu bringen. **Über- und Mehrstunden** müssen entsprechend den Bedarfen mit **Freizeitausgleich** oder mit **Auszahlungen** den Schwankungen in der Nachfrage (oder bei Krankheitsausfall) angepasst werden.

Diese notwendige Flexibilität scheitert oft an den Möglichkeiten im heutigen Arbeitsmarkt. Zudem gibt es Missverständnisse, falsche Interpretationen und damit einhergehend das Gefühl der **Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern**.

Doch **wie können wir es besser machen** – oder zumindest besser verstehen?

Anhand von ein paar Beispielen zeigen wir, wie Missverständnisse entstehen, wie Flexibilität erzeugt werden und wie mit diesen Erkenntnissen eventuell die Unzufriedenheit der Mitarbeiter verringert werden kann.

#### 1. Starre Arbeitsverträge mit 20, 25 oder 30 Stunden pro Woche

Bei den für die Mitarbeiter angebotenen Arbeitszeitmodellen bzw. -verträgen sehe ich sehr oft nur drei oder vier

verschiedene Beschäftigungsumfänge: 20, 25 oder 30 Stunden pro Woche – oder eben Vollzeit. Ganz lustig finde ich dann Arbeitsverträge über 19,25 Stunden pro Woche.

Ich frage mich dann, „war das genau der von der Bewerberin gewünschte optimale Beschäftigungsumfang?“ ... so nach dem Motto: „19 Stunden wären mir zu wenig, 19,75 Stunden zu viel. Mein Traum war es schon immer, exakt 19,25 Stunden pro Woche zu arbeiten.“

An diesem Beispiel wird deutlich, wie alt eingefahrene Handlungsweisen unreflektiert zu Unzufriedenheit führen können. Teilweise werden Bewerberinnen oder Mitarbeiter nämlich fast schon genötigt, eine bestimmte Stundenzahl in den Arbeitsverträgen zu akzeptieren.

#### Eine mögliche Lösung

Warum werden die Bewerberinnen oder die Mitarbeiter in Mitarbeiterjahresgesprächen nicht gefragt, „**wieviel Geld möchten oder müssen Sie netto verdienen?**“

.. um daraus abgeleitet einen **entsprechenden Arbeitsvertrag anzubieten, nämlich mit 22 Stunden pro Woche, mit 27, 29, 32 oder 36 Stunden pro Woche**.

Wäre das nicht viel näher an den Wünschen und zudem ein **Grund für mehr Zufriedenheit?**

Wenn dann auch noch die **mehr geleisteten Stunden** eines Monats in Absprache und im Einvernehmen mit den Mitarbeitern **ausbezahlt** werden (anstatt durch Freizeitausgleich abgegolten), so haben wir damit **das beste und am meisten zufrieden stellende Arbeitszeitmodell**. Zugleich werden aus betriebswirtschaftlicher Sicht die sprungfixen Personalkosten zu variablen Kosten gemacht. Ein Traum.

Das nächste Beispiel baut auf diesen Gedankengängen auf. ▶

## 2. Freizeitausgleich funktioniert nicht (so gut wie der Aufbau)

### Entwicklung und theoretische Abbau der Mehrstunden

.. nach dem Einsatz einer zusätzlichen Mitarbeiterin  
(jeweils am Monatsende)

**Einsatz einer zusätzlichen Mitarbeiterin**

	Theorie	Der Stand der Über- bzw. Mehrstunden hat sich verändert um ...
Januar 2025	1.000 Std.	
Februar 2025	1.050 Std.	+ 50 Std.
März 2025	990 Std.	- 60 Std.
April 2025	1.000 Std.	+ 10 Std.
<b>Mai 2025</b>	<b>840 Std.</b>	<b>- 160 Std.</b>
<b>Juni 2025</b>	<b>680 Std.</b>	<b>- 160 Std.</b>
<b>Juli 2025</b>	<b>520 Std.</b>	<b>- 160 Std.</b>
<b>August 2025</b>	<b>360 Std.</b>	<b>- 160 Std.</b>
<b>September 2025</b>	<b>200 Std.</b>	<b>- 160 Std.</b>
<b>Oktober 2025</b>	<b>40 Std.</b>	<b>- 160 Std.</b>
November 2025	dann: Ablauf der zeitlich befristeten Anstellung; fortan bleiben die Mehrstunden bei +/- 40.	
Dezember 2025		

	Praxis	Der Stand der Über- bzw. Mehrstunden hat sich verändert um ...
Januar 2025	1.000 Std.	
Februar 2025	1.050 Std.	+ 50 Std.
März 2025	990 Std.	- 60 Std.
April 2025	1.000 Std.	+ 10 Std.
<b>Mai 2025</b>	<b>840 Std.</b>	<b>- 100 Std.</b>
<b>Juni 2025</b>	<b>940 Std.</b>	<b>- 60 Std.</b>
<b>Juli 2025</b>	<b>1.000 Std.</b>	<b>- 30 Std.</b>
<b>August 2025</b>	<b>1.030 Std.</b>	<b>- 10 Std.</b>
<b>September 2025</b>	<b>1.040 Std.</b>	<b>+ 0 Std.</b>
<b>Der weitere Abbau der Mehrstunden funktioniert nicht;</b> Sie stellen fest, dass Sie nun "eine neue Kollegin" hab. Wenn Sie Pech haben als PDL, steigen nach einigen Monaten die Mehrstunden (trotz der neuen Kollegin) sogar wieder an.		

Schaubild: Entwicklung und theoretische Abbau der Mehrstunden

Angenommen im Pflegedienst gibt es eine große Unzufriedenheit, weil schon seit zwei oder drei Jahren **1.000 Über- und Mehrstunden „mitgeschleppt“** werden, die sich monatlich immer nur um z. B. +/- 50 oder 60 Stunden verändern, aber grundsätzlich beim Stand von 1.000 verbleiben. **Alle sind irgendwie unzufrieden.**

Jetzt **kommt die neue PDL auf eine grandiose Idee:** Theoretisch müsste es doch so sein, dass wenn zusätzlich (befristet) eine Mitarbeiterin mit Vollzeit eingestellt wird, also ungefähr mit 160 Stunden pro Monat zur Verfügung steht, dass dann innerhalb von 6 Monaten die Überstunden abgebaut werden und gegen 0 tendieren müssten. **Reine Theorie!** Das hat noch nie funktioniert.

Die Praxis sieht so aus, dass im ersten Monat zunächst einmal 100 Stunden abgebaut werden (anstatt möglichen 160), dann aber im Laufe der Monate immer weniger Stunden und im fünften Monat merkt die Mitarbeiter-schaft, dass eine neue Kollegin dauerhaft im Team ist. Der Stand der Überstunden geht nicht weiter zurück. **Das Spiel geht von neuem los, die Unzufriedenheit bleibt.**

Woran liegt das?

Die **Lösung** lautet vielleicht:  
Die Mitarbeiter müssten den **Abbau von Über- oder**

**Mehrstunden angewiesen** bekommen, und gleichzeitig dürften keine neuen zusätzlichen Kunden aufgenommen werden.

Doch die Not des Alltags lässt eine so bewusste und reflektierte Steuerung scheinbar nicht zu. Das weitere Problem ist, sobald die Über- und Mehrstunden gegen 0 tendieren, erhöhen sich die **Widerstände**, die **liebvoll gehamsterten Stunden** (über die man jammern darf) wieder abzubauen.

Und dann sind wir bei unserem nächsten Beispiel, den **drei Phasen der Unzufriedenheit**, ob Überstunden aufgebaut werden, ob sie mitgeschleppt werden oder ob sie abgebaut werden. **Immer schlechte Laune.**

Christian Loffing hat in dieser Ausgabe von **PDL Management**, siehe **Seite 12** diese 3 Phasen auch sehr schön psychologisch beschrieben.

### 3. Überstunden machen immer „schlechte Laune“ Phase 1 – Stimmung schlecht

Es kommt teilweise zu Überlastungen und persönlicher Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Diese ist sogar gerechtfertigt, weil die Mitarbeiter teilweise genötigt werden entgegen ihren ursprünglichen Vereinbarungen

## These: Mehrstunden machen immer schlechte Laune

Das "3-Phasen-Modell des nicht funktionierenden Abbaus von Mehrstunden"

		Stand der Mehr-Std. zu Beginn des Monats	Veränderung der Mehr-Std. in diesem Monat	kumulierter Stand Mehr-Std. zu Ende des Monats	Was passiert ?	Wie ist die Stimmung bei den Mitarbeitern ?
Phase 1	Januar	0 Std.	+ 90 Std.	90 Std.	Neue Mehrstunden werden aufgebaut; sie addieren sich jeden Monat auf eine insgesamt höhere Zahl.	<b>Schlecht.</b> Es kommt teilweise zu Überlastungen und persönlicher Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Zurecht fühlen sich diese belastet, denn sie überschreiten regelmäßig die vereinbarte Arbeitszeit.
	Februar	90 Std.	+ 100 Std.	190 Std.		
	März	190 Std.	+ 110 Std.	300 Std.		
	April	300 Std.	+ 100 Std.	400 Std.		
Phase 2	Mai	400 Std.	+ 0 Std.	400 Std.	In der Vergangenheit aufgebaute Mehrstunden werden "mitgeschleppt".	<b>Schlecht.</b> Jeden Monat werden die bisher "erarbeiteten" Mehrstunden wieder neu "aufgetischt", so als wären sie in diesem Monat entstanden. Das stimmt aber nicht, denn die Mitarbeiter arbeiten genau so lange wie vereinbart, sie schleppen die Mehrstunden "nur" mit-eigentlich nichts belastendes.
	Juni	400 Std.	+ 0 Std.	400 Std.		
	Juli	400 Std.	+ 0 Std.	400 Std.		
	August	400 Std.	+ 0 Std.	400 Std.		
Phase 3	September	400 Std.	- 125 Std.	275 Std.	Die PDL schafft es, durch Anordnung die bisher angehäuften Mehrstunden durch Kundenrückgang oder zusätzlichen Mitarbeiter im Rahmen von Freizeitausgleich	<b>Anfangs gut, dann wieder schlechter.</b> Zwar wird über die Mehrstunden immer "gejammert", aber ganz abbauen möchte sie keine Mitarbeiterin, um ggf. nach eigenem Bedürfnis das angesparte "Polster" für die Verlängerung von Urlaub oder Wochenende zu nutzen. Es tauchen viele (scheinbare) Gründe auf, warum gerade jetzt die Mehrstunden nicht abgebaut werden können. Vielleicht erscheinen sogar gehäuft "gelbe Scheine".
	Oktober	275 Std.	- 105 Std.	170 Std.		
	November	170 Std.	- 90 Std.	80 Std.		
	Dezember	80 Std.	- 80 Std.	0 Std.		

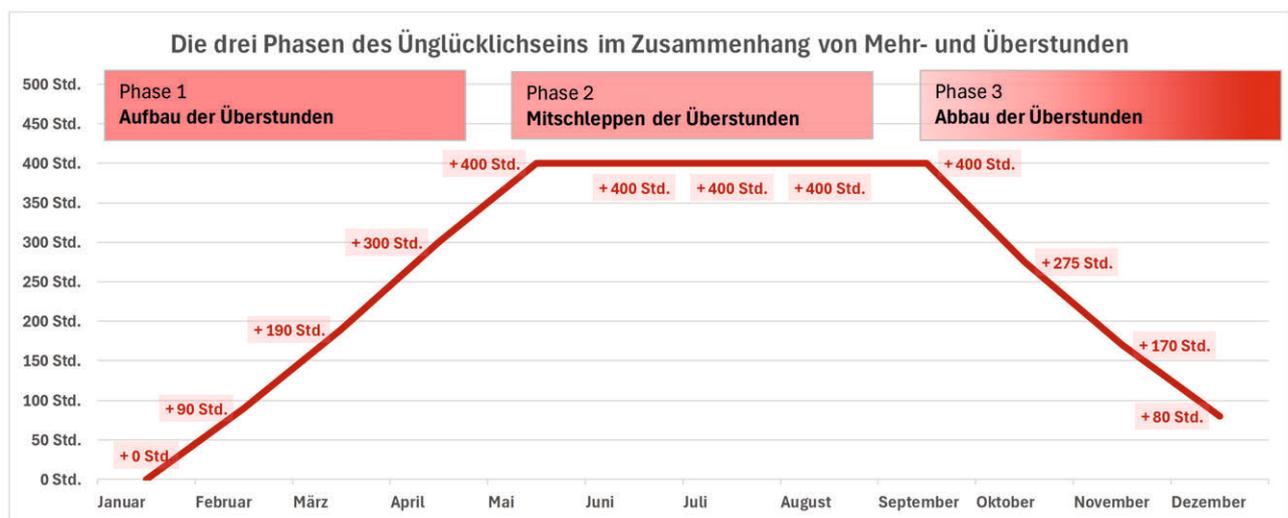


Schaubild: Entwicklung und theoretische Abbau der Mehrstunden

Mehrarbeit zu leisten sie kommen dadurch manchmal in familiäre oder andere persönliche Konflikte. Zurecht fühlen sich diese Mitarbeiter dann belastet, denn sie überschreiten regelmäßig die vereinbarte Arbeitszeit.

### Phase 2 – Stimmung immer noch schlecht

Jeden Monat werden die bisher „erarbeiteten“ Mehrstunden wieder neu „aufgetischt“, so als wären sie in diesem Monat entstanden. Jeden Monat wird über die gleichen 400 Stunden gejammert. Das ist jedoch nicht gerechtfertigt, denn die Mitarbeiter arbeiten genau so lange wie vereinbart, sie schleppen die Mehrstunden „nur“ mit sich herum – das ist eigentlich nichts Belastendes.

### Phase 3 – Stimmung zuerst besser und dann ganz schlecht

Anfangs ist die Stimmung ein bisschen bessergut, dann wird sie wieder schlechter, und wenn es gegen 0 geht, wird sie sehr schlecht.

Warum? Zwar wird über die Mehrstunden immer „gejammert“, aber ganz abbauen möchte sie keine Mitarbeiterin, um ggf. nach eigenem Bedürfnis das angesparte „Polster“ für die Verlängerung von Urlaub oder um das Wochenende zu nutzen. Es tauchen viele (scheinbare) Gründe auf, warum gerade jetzt die Mehrstunden nicht abgebaut werden können. Vielleicht erscheinen sogar gehäuft Krankmeldungen, wenn Freizeitausgleich angewiesen wird. ▶

Wie könnten **Lösungen** aussehen?

1. **Mehrstunden** immer in gegenseitigem Einvernehmen zu Anfang des Folgemonats **auszahlen**
2. Im **Dienstplan** immer mit den **Mindeststunden** rechnen und über die Dienstplanung die **Steuerung der Mehrstunden** klären
3. **Freizeitausgleich gibt es nicht mehr**, nur ausgezahlte Mehrstunden

#### 4. Vor- und Nachteile von Teilzeit und Vollzeit

**Vollzeitkräfte** sind in gewisser Weise effizienter als Teilzeitkräfte. Wir zeigen ein Beispiel. Die 2 Stunden dauernde Dienstbesprechung verbraucht bei einer Vollzeitkraft mit einem Arbeitsvertrag über 40 Stunden pro Woche **5% der Arbeitszeit, bei einer Teilzeitkraft** mit 20 Stunden pro Woche jedoch **10%**. In diesen Zeiten der Dienstbesprechung können keine Leistungen bei Kunden erbracht werden, es fehlt Zeit für die Ertragsoptimierung. Andererseits wiegt der Ausfall einer **Vollzeitkraft** im Falle von Krankheit schwerer als der Ausfall einer Teilzeitkraft, weil mehr zu versorgende Patienten neu organisiert und auf andere Touren verteilt werden müssen.

**Teilzeitkräfte** können fokussierter ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen an einem Arbeitstag, der 4 oder 5 oder 6 Stunden dauert als Vollzeitkräfte die teilweise 8 Stunden oder sogar bis zu 10 Stunden am Stück arbeiten müssen. Ein weiterer Vorteil von Teilzeitkräften ist die höhere

Flexibilität in der Dienstplanung und für die Touren- und Personal-Einsatz-Planung.

Neben den schon erwähnten fallen natürlich auch andere Organisationszeiten wie zum Beispiel die „Rüstzeiten vor dem Dienst“ und „nach dem Dienst“ stärker ins Gewicht. Werden **Teilzeitkräfte** weniger als 3 Stunden pro Tag geplant, muss arbeitsrechtlich die Anfahrt zum Pflegedienst als auch der Weg nach Hause zurück als Arbeitszeit anerkannt werden.

Eine Umstellung von wenigen Vollzeitkräften auf mehr Teilzeitkräfte löst im Allgemeinen das Problem, dass die Spitzenzeiten (z.B. früh morgens) besser ausgelastet sind.

Allerdings wird die Schwierigkeit bestehen, eine entsprechende Anzahl an Mitarbeiter/-innen für den Pflegedienst zu gewinnen.

Sicherlich könnten noch mehr vor Ort danach Teile von Vollzeit oder Teilzeitkräften analysiert werden, es **scheint jedoch, dass Teilzeitkräfte unter dem Strich effizienter und besser einzusetzen sind als Vollzeitkräfte.**

Andererseits, wenn sich eine gute potentielle Mitarbeiterin bewirbt, die das Geld für eine Vollzeitbeschäftigung benötigt, so werden wir Sie als Pflegedienst natürlich trotzdem einstellen, möglicherweise nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“. Sie hat zwei Wünsche frei - und wird als Pflegedienst auch. Sonst wird das nix. ▶

## Durchblick Pflege

Keine Lust mehr auf trockene Theorie?  
Schluss mit langweilig!

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



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



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

<https://lmy.de/wCLsl>



### 5. Der Muster-Pflegedienst | Relationen | Kennzahlen

Bezüglich der Personalzusammensetzung lässt sich ein ambulanter Pflegedienst ganz grob mit folgenden Relationen beschreiben.

Der **Muster-Pflegedienst hat 100 Kunden**, die aus 70 Pflegebedürftigen mit SGB XI und 60 Patienten mit SGB V-Leistungen bestehen. Das heißt also: 30 Kunden sind sowohl Pflegebedürftige im Sinne des SGB XI als auch Patienten im Rahmen der SGB V-Behandlungspflege.

**Dividieren** Sie diese 100 Kunden **durch 5 und durch 4** ergibt sich der Rahmen für die Anzahl der Mitarbeiter, gezählt in Köpfen - unabhängig vom jeweiligen Beschäftigungsumfang (BU). Das bedeutet, dass die „gute“ oder optimale Mitarbeiterzahl wahrscheinlich **zwischen 20 und 25 Mitarbeitern** liegen wird. Sicherlich ist es nicht tragisch, wenn dies nach unten oder nach oben ausschlägt, aber es ist ein kleiner **Orientierungsrahmen** in der **Abwägung von Wirtschaftlichkeit und Flexibilität**.

Der Muster-Pflegedienst hat weiterhin **eine vollzeitbeschäftigte PDL**, die gar nicht mehr in die Pflege, und **eine vollzeitbeschäftigte Stellvertretung**, die ungefähr zur Hälfte noch in der Pflege arbeitet und zur anderen Hälfte regelmäßige Aufgaben als Leitung innehat als auch natürlich die Abwesenheitsvertretung im Falle von Krankheit und Urlaub der PDL übernimmt.

Die **vor Ort tätige Verwaltungskraft** im ambulanten Pflegedienst, die wir besser als **Assistentin der Pflegedienstleitung** bezeichnen, hat einen **BU** von z. B. 19 oder **21 Stunden pro Woche**.

Der **durchschnittliche BU aller Mitarbeiter** sollte bei **zwischen 25 und 33 Stunden pro Woche** liegen. Das bedeutet für die **Flexi-Quote**

- » bei den Pflegefachkräften einen Wert von **1,3 bis 1,7**
- » und bei den Pflegekräften und -assistentinnen einen Wert zwischen **1,7 und 2,3**.

Die Flexi-Quote wird errechnet aus der Anzahl der Mitarbeiter / dividiert durch die Anzahl der umgerechneten Vollzeitäquivalente. Beispiel: 17 Mitarbeiter haben umgerechnet 10,0 Vollzeitstellen. Das ergäbe eine Flexi-Quote von 1,7.

Alle diese genannten Zahlen (außer die „Relation Mitarbeiter zu Kunden“ und die Flexi-Quoten) verändern sich einigermaßen proportional zur Größe des Pflegedienstes.

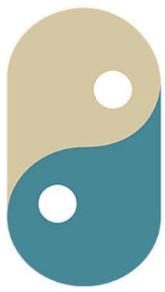
**Achtung!** Diese Werte klingen alle so ultimativ und richtig, als wären sie nachgewiesen und belastbar. Das stimmt natürlich nicht! Ich habe sie jedoch mit einem gewissen Erfahrungshintergrund in über 750 Beratungen in über 33 Jahren als Eck- oder Orientierungswerte herausgearbeitet.

Wir wollen hier nur **ungefähre Relationen** aufzeigen. Mögliche Abweichungen können jedoch durchaus ihre Berechtigung und Erklärung haben, und Sie sollten deshalb **nicht in Panik verfallen**.

Das sollte noch einmal erwähnt werden.

● **Thomas Siebegger**





# PflegePraxis Onlinekongress

25. April bis  
2. Mai 2025

und jederzeit online!

35 Pflege-Expert:innen in  
inspirierenden Interviews,  
Antworten auf brennende  
Fragen rund um die Pflege.

**Teilnahme kostenlos!**

**Unverbindlich  
anmelden!**

## Das neue Format für alle Pflege-Profis

Impulse, Inspiration, Ermutigung, praktische Lösungen, erweiterte Horizonte und praxisrelevante Antworten auf brennende Fragen.

Für Unternehmer, Entscheidungsträger, Pflegeleitungen, Führungskräfte, Fachkräfte und Interessierte aus dem Bereich Pflege.

8 Thementage + 35 professionelle Video-Interviews + Audios  
+ weiterführende Informationen

**Zukunft der Pflege + Mitarbeitergewinnung + Mitarbeiterbindung  
Marktchancen + Kundensteuerung + Wirtschaftlichkeit + Digitalisierung**



Torsten **Anstädt**, Dennis **Bensberg**, Stefan **Block**, Giovanni **Bruno**, Thomas **Druyen**, Judith **Ebel**, Thomas **Eisenreich**,  
Dustin **Feld**, Norbert **Grote**, Helmut **Harz**, Jan **Helmig**,  
Anni **Hilbert**, Thomas **Hilse**, Alexander **Hubov**, Mike **Kaiser**,  
Andrea **Kapp**, Lars **Kilchert**, Jens **Klaschewski**, Danja **Krampe**,  
Marc **Margulan**, Sebastian **Meißner**, Claudia **Moll**,  
Jürgen **Ohr**, Janine **Peine**, Ronald **Richter**, Thorsten **Ritter**,  
Lukas **Sander**, Silvan **Schroeren**, Thomas **Sießegger**, David **Thiele**,  
Marc **Urban**, Peter **Wawrik**, Jörg **Wolter**, Alexander **Worstbrock**,  
Ulrich **Zerhusen**

[www.PflegePraxis.online](http://www.PflegePraxis.online)



**Dr. Christian Loffing**

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

Eckernförde, Essen, Berlin

✉ christian@loffing.com

🌐 www.loffing.com

## Überstunden sind doof! Arbeitsbelastung ist doof! Konflikte sind doof! Alles ist doof!

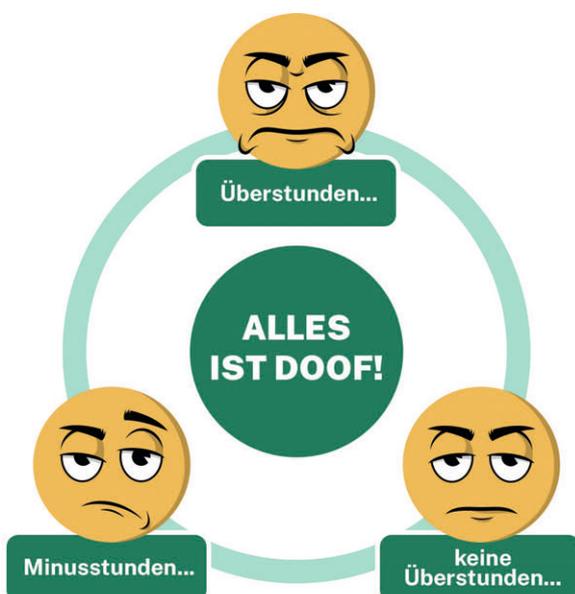
Zwischen Pflegeplanung und Feierabend – Wie Sie als Pflegedienstleitung das Arbeit-Leben-Gleichgewicht Ihrer Mitarbeiter stärken können

**E**rinnern Sie sich noch an das erste Schaf-Motiv der Illustratorin Stefanie Rölz: „Ohne Dich ist alles doof!“ Dies erschien bereits 2004 und hat bis heute unzählige Varianten erfahren. Dies war durchaus amüsant gemeint. Ein bisschen verkörpert dies jedoch auch eine chronische Unzufriedenheit von Menschen. Schauen Sie zur Sicherheit doch einmal auch im ambulanten Pflegedienst in Ihren Schrank mit Kaffeetassen. Hier finden Sie vielleicht die „Alles ist doof!“-Tasse, die im schlimmsten Fall dem Motto Ihrer Mitarbeiter entspricht.

### Wenn der Feierabend nur ein Mythos ist ...

Hand aufs Herz: Wann haben Sie als Pflegedienstleitung das letzte Mal ein Mitarbeitergespräch geführt, in dem nicht Überstunden, Stress oder Teamkonflikte Thema waren?

In der ambulanten Pflege gehören Belastung und hohe Verantwortung fast schon zum Alltag. Gleichzeitig ist genau dieser Alltag für viele Pflegekräfte zu einer ständigen Quelle von Frust geworden.



Die berühmte **Work-Life-Balance**? Für manche ein netter Gedanke – wie ein Wellnesswochenende auf einem fernen Planeten.

Dabei wissen Sie es aus eigener Erfahrung: Zufriedene Pflegekräfte arbeiten nicht nur besser – sie bleiben auch länger im Beruf, bringen sich stärker ein und strahlen diese Energie gegenüber den Patienten aus. Doch wie lässt sich dieses Gleichgewicht herstellen in einem Umfeld, das ohnehin unter hohem Druck steht?

In diesem Artikel nehme ich drei zentrale Ursachen chronischer Unzufriedenheit in der ambulanten Pflege unter die Lupe – **Überstunden, Arbeitsbelastung und Teamkonflikte** – und zeige Ihnen auf, was Sie als Pflegedienstleitung konkret tun können, um gegenzusteuern. Dabei gilt wie so oft: Es sind die kleinen Stellschrauben, die oft große Wirkung entfalten.

### 1. Überstunden

#### Der Feierabend, der keiner ist

„Ich wollte am Ende meines Frühdienstes um 12 Uhr Feierabend machen. Um 13 Uhr habe ich mich darüber geärgert, um 14 Uhr habe ich es akzeptiert, und um 15 Uhr habe ich noch schnell zwei Pflegeberichte geschrieben.“

Überstunden sind in der ambulanten Pflege leider keine Ausnahme, sondern für viele Mitarbeiter zur Regel geworden. Das Problem: Wenn Mehrarbeit dauerhaft stattfindet, sinkt die Belastbarkeit – und die Unzufriedenheit steigt.

#### Typische Ursachen

- ▶ Unvorhersehbare Ausfälle im Team
- ▶ Unrealistische Dienstplanung ohne Ausfallpuffer
- ▶ Das „Helfersyndrom“ – Mitarbeiter, die sich schwer abgrenzen können
- ▶ Mangel an Alternativen, weil zu wenig Personal vorhanden ist

Aber nicht nur **Überstunden** erzeugen **Unzufriedenheit**. **Keine Überstunden** frustrieren **genauso**, da Mitarbeiter dadurch keinen Puffer für ihr privates Leben haben. Und **Minusstunden** sind auch doof. Insbesondere wenn Sie Druck machen, dass diese natürlich abgearbeitet werden müssen.

#### Was Sie tun können

- ▶ **Mitarbeiter in die Planung einbinden:** Wer seine Arbeitszeiten mitgestalten kann, fühlt sich stärker eingebunden und übernimmt Verantwortung.
- ▶ **Klarheit schaffen:** Definieren Sie gemeinsam mit dem Team, was „notwendige“ Überstunden sind – und was strukturelle Überlastung ist.
- ▶ **Belohnungssysteme einführen:** Anerkennung wirkt Wunder – auch materiell. Denken Sie über Bonusmodelle, flexible Zeitausgleiche oder kleine „Danke-Pakete“ nach.

#### Praxisimpuls

Was halten Sie von einem „**Überstunden-Ampel-System**“?

Jede Pflegekraft hat ein Farbsystem, das zeigt, wie viel Belastung aktuell besteht:

**grün** = ausgeglichen,

**gelb** = angespannt,

**rot** = dringend Entlastung nötig.

Sie können als Pflegedienstleitung so schneller reagieren und Ressourcen steuern.

## 2. Arbeitsbelastung

### Wenn der Tag einfach nicht reicht

„Ich bin heute nicht mal zum Trinken gekommen!“ Diese Aussage ist nicht selten – und macht deutlich, wie sehr Pflegekräfte im Tagesgeschäft getaktet sind. Die Anforderungen steigen, die Zeiten werden enger kalkuliert, und viele Mitarbeiter fühlen sich wie Getriebene. Körperlich und seelisch erschöpft, mit dem Gefühl, es ohnehin nie allen recht machen zu können.

#### Typische Stressoren

- ▶ Touren mit zu vielen Kilometern oder zu vielen Patienten
- ▶ Zeitdruck bei der Dokumentation



„Überstunden-Ampel-System“

- ▶ Permanente Unterbrechungen – sei es durch Anrufe der Pflegedienstleitung, Kollegen etc.
- ▶ Gefühl, den eigenen Qualitätsansprüchen nicht gerecht werden zu können

#### Was Sie tun können

- ▶ **Touren regelmäßig gemeinsam analysieren:** Nehmen Sie sich (oder Ihre Teamleitung) einmal im Monat Zeit, mit jeweils einer Pflegekraft ihre Tour im Detail durchzugehen. Wo klemmt's? Wo wäre eine andere Reihenfolge effizienter? Wo entsteht regelmäßig Stress?
- ▶ **Schreibzeiten systematisch einplanen:** Schaffen Sie „stille Zeiten“ für Dokumentation – etwa im Büro oder im Homeoffice. Die Devise: Wer schreibt, soll nicht gestört werden.
- ▶ **Tagesstart entschleunigen:** Ermöglichen Sie z. B. alle 14 Tage einen späteren Dienstbeginn für Mitarbeiter, die häufig Frühdienste machen. Kleine Maßnahme, große Wirkung.
- ▶ **Multitasking entschleunigen:** Fördern Sie achtsames Arbeiten. Ein Beispiel: lieber bewusst eine Aufgabe abschließen, bevor die nächste übernommen werden soll. ▶

**Praxisimpuls**

Lassen Sie doch auch einmal Ihre erfahrenen Mitarbeiter jedes Quartal die Touren ihrer Kollegen analysieren und fragen Sie nach Vorschlägen zur Optimierung.

Ergebnis: kürzere Fahrzeiten, weniger Stress und mehr Austausch im Team.

**Praxisimpuls**

Was halten Sie einmal im Monat von einem späten „**Teamfrühstück mit Feedbackrunde**“? Hier wird nicht nur gegessen, sondern auch ausgetauscht, gelacht – und manchmal auch Klartext gesprochen. Das Ergebnis: weniger Konflikte, mehr Zusammenhalt.

**3. Konflikte im Team – Wenn die Stimmung kippt**

„Ich komm mit der Kollegin einfach nicht klar – aber reden bringt eh nichts.“

Pflege ist Teamarbeit. Doch wenn Spannungen ungelöst bleiben, kann aus der Teamdynamik schnell ein Krisenherd werden. Missverständnisse, unterschwellige Vorwürfe oder fehlende Kommunikation führen nicht selten zu Rückzug oder offenen Auseinandersetzungen. Die Leidtragenden: das gesamte Team – und am Ende auch die Patienten.

**Typische Konfliktherde**

- ▶ Ungerechte Aufgabenverteilung
- ▶ Unterschiedliche Auffassungen über Arbeitsqualität
- ▶ Mangelnde Kommunikation oder Feedbackkultur
- ▶ Persönliche Differenzen, die sich auf die Arbeit auswirken

**Was Sie tun können**

- ▶ **Konfliktgespräche frühzeitig anbieten:** Je früher ein Missverständnis angesprochen wird, desto leichter lässt es sich auflösen. Sorgen Sie für eine neutrale Gesprächsatmosphäre – am besten moderiert.
- ▶ **Feedback-Routinen einführen:** Etablieren Sie z. B. monatliche 10-Minuten-Bilanzgespräche, bei denen Mitarbeiter Ihnen sagen, was gerade gut läuft – und was nicht.
- ▶ **Teamwerte gemeinsam definieren:** Lassen Sie Ihr Team in einem Workshop eigene „Spielregeln“ entwickeln: Wie gehen wir mit Fehlern um? Wie sprechen wir Kritik an?
- ▶ **Positive Kommunikationskultur fördern:** Wer mit Humor und Respekt kommuniziert, erlebt weniger Spannungen. Fördern Sie Leichtigkeit – etwa durch Humor in der Teamsitzung oder gemeinsame (auch kleine) Erfolge.

**Fazit**

**Pflege braucht Gleichgewicht – und Führung, die diese möglich macht**

Arbeit-Leben-Gleichgewicht in der ambulanten Pflege ist kein utopisches Ziel – sondern eine Führungsaufgabe, die Sie als Pflegedienstleitung aktiv gestalten können. Sie müssen dabei nicht alles auf einmal ändern.

Beginnen Sie mit kleinen Schritten:

- ▶ **Etablieren Sie neue Routinen in der Planung**
- ▶ **Hören Sie Ihren Mitarbeitern wirklich zu**
- ▶ **Schaffen Sie Freiräume, wo bisher nur Druck war**

Denn was Ihre Mitarbeiter wirklich brauchen, ist nicht nur ein fairer Dienstplan – sondern das Gefühl, gesehen, gehört und unterstützt zu werden.

Und wenn Sie das nächste Mal hören: „Ich konnte heute endlich mal pünktlich Feierabend machen“, dann wissen Sie: Es hat sich gelohnt. **Und dann hat auch die „Alles ist doof!“-Tasse keine Wirkung mehr!**

**Mehr Infos...**

Im Internet finden Sie mich unter  
[www.loffing.com](http://www.loffing.com)

und bei Instagram unter  
**Wirtschaftspsychologe Loffing**



# Zeit sparen mit System

## Der KIM-Mailclient – jetzt in .snap ambulant

Effizienz-Boost für Ihren Pflegedienst: Der neue, vollintegrierte KIM-Mailclient in .snap ist da! Ab sofort bearbeiten Sie sämtliche E-Mails direkt, schnell und sicher in Ihrer gewohnten .snap-Software-Umgebung. Das bedeutet:

- **Zeitersparnis:** Kein lästiges Wechseln zwischen verschiedenen Anwendungen.
- **Verbesserte Workflows:** Alle relevanten Informationen und Kommunikationswege an einem zentralen Ort.
- **Höhere Produktivität:** Fokus auf die Versorgung von Patienten, nicht auf administrative Hürden.

**Noch nicht in der TI? Jetzt sicher und kostengünstig starten mit euregon!**

Profitieren auch Sie von starken Prozess-Vorteilen und starten Sie jetzt die TI-Anbindung mit euregon: kostengünstig, einfach und fristgerecht bis **01.07.2025!**

Schreiben Sie am besten gleich eine E-Mail an unsere TI-Abteilung:  
[vertrieb-ti@euregon.de](mailto:vertrieb-ti@euregon.de)





### Kerstin Pleus

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

Dortmund

✉ [pflge@kerstinpleus.de](mailto:pflge@kerstinpleus.de)

🌐 [www.kerstinpleus.de](http://www.kerstinpleus.de)

## Pflegedienstleitung oder doch lieber Eisverkäuferin?

Warum Führung mehr braucht als das Bedürfnis, alle glücklich zu machen

**A**ls Pflegedienstleitung stehen Sie oft im Zentrum des Geschehens, zwischen Mitarbeitern, Patienten, Angehörigen, Bürokratie, Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit. **Das kostet Kraft und Nerven.**

Gerade in Zeiten hoher Anforderungen wird deutlich: Wer gut führen will, muss sich gut um sich selbst kümmern. **Selbstfürsorge ist dabei keine Nebensache** – sie ist **Grundlage für gesunde, wirksame Führung**. Doch wie geht das konkret?

Wie kann Selbstfürsorge im Führungsalltag gelingen?

### 1. Energie erkennen – Wo stehe ich gerade?

Selbstfürsorge beginnt mit Wahrnehmung. Wer nicht merkt, dass der Tank leer wird, fährt im roten Bereich weiter – auf Kosten der eigenen Gesundheit.

Ein Beispiel aus der Praxis: Frau M.

„Ich merkte es erst, als ich im Auto saß und weinte“. Frau M., Pflegedienstleitung eines ambulanten Pflegedienstes mit 22 Mitarbeitern, beschreibt, dass sie lange „funktionierte“. Sie hat immer ein offenes Ohr für andere und jeden Tag war sie unermüdlich für alle da - nur sich selbst hat sie vergessen. Erst als sie eines Abends nach Dienstschluss auf dem Parkplatz saß und grundlos in Tränen ausbrach, wurde ihr klar: „Ich hatte mich selbst komplett aus dem Blick verloren.“

So kann und darf es nicht weitergehen.“

#### 💡 Tipp

Im Coaching haben wir gemeinsam an ihren Glaubenssätzen gearbeitet.

Ein neuer Leitsatz heißt ab sofort: **„Hauptsache, mir geht es gut“**.

Dieser Satz mag auf dem ersten Moment egoistisch klingen, doch .... denn nur, wenn es mir gut geht, kann ich auch für andere gut da sein.“

Heute startet sie ihren Tag mit einer kleinen Reflextionsroutine: Was braucht mein Körper heute? Was braucht mein Kopf? Was will ich nicht?

### 2. Führung beginnt bei Selbstführung

Selbstfürsorge bedeutet nicht, alles selbst zu machen – sondern zu wissen, **was Sie wann und wie machen**.

Und was Sie lassen sollten.

Fallbeispiel: Herr S. – „Ich war ständig erreichbar – und wurde unkonzentriert und ungeduldig“

Herr S., Teamleitung eines kleinen Pflgeteams, fühlte sich überrollt von ständiger Erreichbarkeit. Telefon, WhatsApp, E-Mails – immer wollte jemand etwas.

#### 💡 Tipp

Im Coaching haben wir seinen Tagesablauf visualisiert. Mit dem neuen Blick führte er eine neue Regel ein: Zwei feste Zeitfenster am Tag für Rückrufe und Kommunikation, dazwischen Fokuszeiten für Facharbeit und Struktur.

Und **keine Kommunikation mehr über WhatsApp**.

Für die Mitarbeiter werden regelmäßig Gesprächstermine vereinbart. So können sich beide Seiten auf den Gesprächstermin vorbereiten.

Ergebnis: **Mehr Klarheit und Struktur, bessere Gespräche, weniger Stress.**

### 3. Mikro-Auszeiten bewusst integrieren

Kurze Pausen wirken oft Wunder. Nicht warten, bis man „Zeit hat“ – sondern **bewusst kleine Inseln schaffen**.

- ▶ Zwischen zwei Arbeitseinheiten tief durchatmen, Schultern kreisen
- ▶ Eine Minute bewusst aufstehen, strecken, nach draußen blicken
- ▶ Kaffee oder Tee mit Achtsamkeit genießen – ohne nebenbei noch schnell Mails checken

#### 💡 Tipp

**One-Minute-Meditation:** Ein wertvoller Tipp, der einfach im Alltag umzusetzen ist. Nehmen Sie sich 60 Sekunden Zeit, in der Sie einfach nichts tun, außer Atmen. ▶

Diese Ruhepause wird Ihnen helfen, sich mehr auf den Körper zu konzentrieren. Spüren Sie vielleicht Anspannungen im Körper, rasen Ihre Gedanken oder atmen Sie schneller als gewohnt? Das sind Anzeichen für Stress.

**4. Die innere Haltung stärken**

Gerade in der Pflege geraten viele Pflegedienstleitungen in den Automatikmodus des „Immer Gebens“. „Es allen Recht und glücklich machen“ usw..

Eine gesunde Haltung braucht Klarheit:  
**Was ist meine Verantwortung – und was nicht?**  
**Was kann ich beeinflussen – und was nicht?**

Stärken Sie Ihren inneren Dialog:  
 „Ich darf Pausen machen.“  
 „Ich muss nicht perfekt sein, um wirksam zu führen.“  
 „ICH führe!“  
 „Ich entscheide und mache es nicht allen Recht.“  
 „Ich Sorge für mich, damit ich für andere da sein kann.“

**5. Ressourcen bewusst nutzen**

- ▶ **Austausch:** Kollegiale Beratung, Netzwerke oder Supervision
- ▶ **Professionelle Begleitung:** Coaching für persönliche Entwicklung und Rollenklarheit
- ▶ **Regeneration:** Bewegung, Natur, Musik, Stille – finde, was dich auflädt
- ▶ **Struktur:** Klare Tagesplanung, Pufferzeiten, Nein sagen lernen

**Fazit**

**Selbstfürsorge ist Führungsqualität.** Als PDL sind Sie ein tragendes Element für Ihr Team und für die Versorgung Ihrer Patienten.

Sorgen Sie gut für sich – nicht irgendwann, sondern **jetzt**. Es ist kein Egoismus, sondern Verantwortung.

Wenn Sie als Pflegedienstleitung versuchen, es immer allen recht zu machen und jede Erwartung zu erfüllen, geraten Sie schnell an Ihre Grenzen. Führung bedeutet nicht, beliebt zu sein – sondern klar, fair und verantwortungsvoll zu handeln.

**Wer alle glücklich machen will, sollte lieber Eis verkaufen. In der Pflege braucht es Menschen, die Haltung zeigen – nicht Harmonie um jeden Preis.**

**Impulse für den Alltag**

- ▶ **Tägliche Frage:** Was tut mir heute gut – und wann nehme ich mir Zeit dafür?
- ▶ **Wöchentlicher Check-in:** Wieviel Energie hatte ich diese Woche – was hat geholfen?
- ▶ **Monatlicher Reminder:** Was will ich beibehalten, was verändern?

siehe Schaubild „Der Energietopf“

**Übung: Der Energietopf**

1. Wie weit ist dein Topf gefüllt? Zeichne dies ein.
2. Was füllt deinen Topf? Schreibe diese Dinge dazu. Denke dabei in unterschiedliche Richtungen, z.B. körperliche, geistige Faktoren, soziale Kontakte oder Strategien der Arbeitsmethodik
3. Was kannst du als langfristige Maßnahmen tun, um einen guten Energielevel zu halten?
4. Was kannst du in zeiten erhöhten Bedarfs tun, um den Topf zu füllen?

Stelle Dich den Fragen dieser Übung - Sorge für Dich!

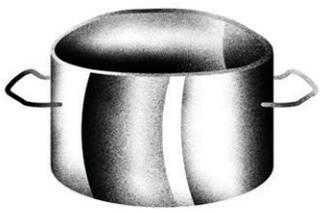
K L P

KERSTIN PLEUS  
BERATUNG  
COACHING  
TRAINING

## Der Energietopf

Was füllt  
meinen Topf?

Sport



Was leert  
meinen Topf?

Was kann ich für mich tun, um in Zeiten großen Energiebedarfs für mich zu sorgen?

www.kerstinpleus.de
© 2024 Kerstin Pleus

Abbildung: Der Energietopf

Mehr Infos...

Nehmen Sie gern Kontakt zu mir auf! ●

Ihre Kerstin Pleus  
[www.kerstinpleus.de](http://www.kerstinpleus.de)



Auf den Punkt gebracht...

## Der Traum | eine Mitarbeiterin mit 33 Stunden pro Woche

**S**tellen Sie sich bitte einmal vor, Sie dürften sich aussuchen, in welchem Beschäftigungsumfang (BU) Sie Ihre Pflegekräfte einstellen. 20 Stunden pro Woche, 25 oder 30?

### Was ist der ideale BU?

Ich sage es Ihnen.

So ungefähr 33 Stunden pro Woche.

**Vollzeit** wäre zu viel, da wird die Touren- und Personal-Einsatz-Planung äußerst herausfordernd. Teildienste wären in einigen Fällen nötig, wenn alle Mitarbeiter Vollzeit arbeiten würden. Es wäre schwierig, wenn alle „auf ihre Stunden kommen“ wollen.

Fällt eine Kollegin (z. B. wegen Krankheit) aus, entsteht ein großes Loch, und es gibt nur wenig Alternativen.

### Viele geringfügig Beschäftigte und viele Mitarbeiterinnen mit 19, mit 22 oder 24 Stunden pro Woche

machen zwar flexibel in der Touren- und Personal-Einsatz-Planung und ermöglichen Freiheiten im Dienstplan. Ausfälle sind leichter zu kompensieren. Aber es bedeutet eben auch einen immensen Aufwand und viel Abstimmung.

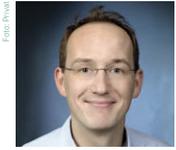
Gut. Nun wachen Sie auf aus Ihrem Traum und realisieren, dass Sie gar nicht auswählen können. Sie müssen nehmen, was Sie kriegen. Aber ein bisschen träumen darf man ja!

### Was meinen Sie?

- auf den Punkt – meine Meinung

Der Traum | eine Mitarbeiterin mit 33 Stunden pro Woche

## ► Der Steuerberater



### Martin Fricke

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

Berlin

✉ [mfricke@berg-fricke-stb.de](mailto:mfricke@berg-fricke-stb.de)

🌐 [www.berg-fricke-stb.de](http://www.berg-fricke-stb.de)  
[www.berg-fricke-karriere.de](http://www.berg-fricke-karriere.de)

## Generationenwechsel im Ungleichgewicht

Warum die Übergabe in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gut sein kann

### Ambulante Pflegedienste stehen unter Druck

Fachkräftemangel, steigende Lohnkosten, inflationsbedingte Ausgabensteigerungen und zum Teil schleppende Einzelverhandlungen mit den Kostenträgern trüben die wirtschaftliche Lage. Potentielle Nachfolger aus der Familie oder dem Mitarbeiterstamm nehmen diese Stimmung auf. Die Motivation zur Übernahme sinkt. Auch der Altinhaber sieht sich in der Verantwortung, keinen wirtschaftlich schwachen Betrieb zu übergeben. Schließlich kennt er als erfahrener und langjähriger Inhaber viele Stellschrauben, die die wirtschaftliche Situation der Einrichtung deutlich verbessern können.

### Aber soll er wirklich noch vor der Übergabe an diesen Stellschrauben drehen?

**Ja**, wenn er die Pflegeeinrichtung verkaufen und einen möglichst hohen Preis erzielen möchte.

**Nein**, wenn er die Pflegeeinrichtung ganz oder teilweise im Schenkungswege übertragen möchte.

#### Ein Beispiel:

Die langjährige Inhaberin, Schwester Immermüde, möchte ihre Pflegeeinrichtung an ihre Tochter übergeben. Die wirtschaftliche Situation der Einrichtung war in den letzten 20 Jahren grundsätzlich stabil. In den letzten zwei Jahren hat sich die wirtschaftliche Situation verschlechtert.

Schwester Immermüde ist sich der Ursachen in ihrem speziellen Fall bewusst. Es sind nicht die schlechten Rahmenbedingungen, sondern interne Managementfehler.

Schwester Immermüde hat einiges „verschlafen“ (veraltete Personalrekrutierung, fehlende Internetpräsenz, hohe Verwaltungskosten durch ineffiziente Prozesse, ungünstige Tourenplanung und und und... ..). All diese Probleme will ihre motivierte Tochter angehen.

**Der Plan:** Wenn Sie die Probleme gemeinsam gelöst haben und der Pflegedienst wieder profitabel arbeitet, wollen Sie mit Ihren Beratern die Übergabe besprechen.

**Zu spät!** Bitte sprechen Sie vorher mit Ihren Beratern (Rechtsanwalt, Steuerberater, Notar).

### Grundlagen der Bewertung eines Pflegedienstes

In den letzten drei Jahren wurden im Beispiel folgende Gewinne erzielt:

Gewinnentwicklung seit dem Jahr 2021

2021	2022	2023	2024
75.000 €	40.000 €	5.000 €	2.000 €

Nach wirtschaftlicher Sanierung ist mit folgenden Ergebnissen zu rechnen:

2024	2025	2026
2.000 €	60.000 €	70.000 €

Bild 1: Entwicklung der Gewinne der letzten Jahre | ... und nach wirtschaftlicher Sanierung

Im Rahmen der Schenkung an die Tochter ist der Pflegedienst zu bewerten.

### Das vereinfachte Ertragswertverfahren

Wann sollte die Pflegeeinrichtung übertragen werden?

Am 1. Januar 2025 oder am 1. Januar 2027?

Kann kein externes Gutachten vorgelegt werden, wird das Finanzamt die Bewertung des Unternehmens in der Regel nach dem sogenannten **vereinfachten Ertragswertverfahren** durchführen.

Das vereinfachte Ertragswertverfahren ist eine Methode zur Unternehmensbewertung, die vor allem bei kleinen und mittleren Pflegeeinrichtungen Anwendung findet. Dabei wird der nachhaltige Jahresertrag des Unternehmens mit einem **gesetzlich festgelegten Kapitalisierungszinssatz** multipliziert. ►

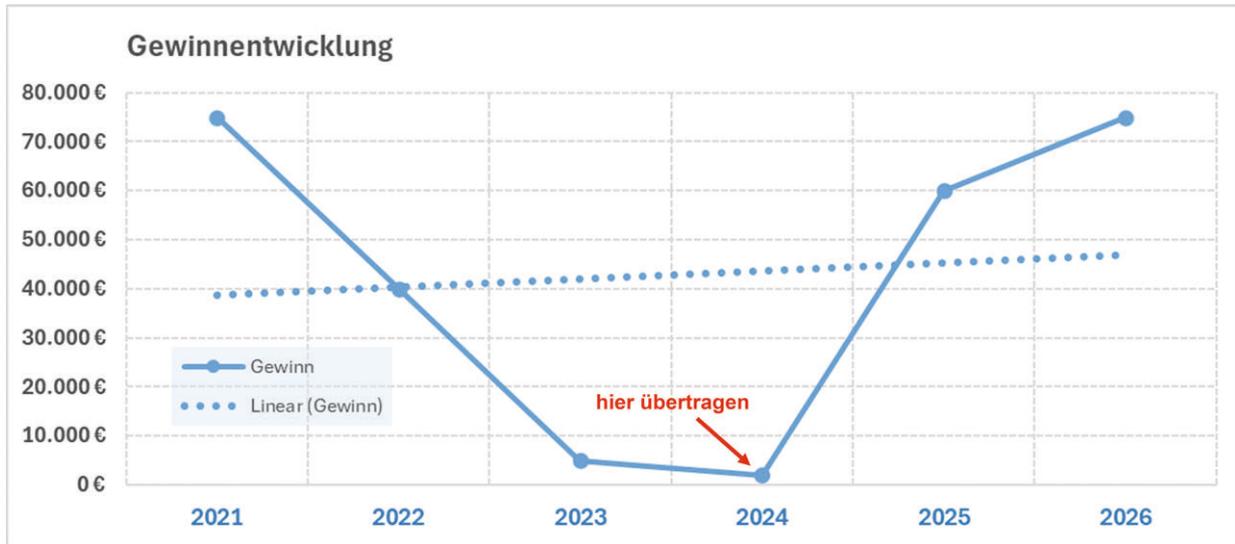


Bild 2: Optimaler Zeitpunkt der Übertragung

**Der Kapitalisierungsfaktor**

Der Kapitalisierungsfaktor beim vereinfachten Ertragswertverfahren ergibt sich nach § 203 Abs. 1 im Bewertungsgesetz (BewG). Hier bedeutet das konkret einen **Kapitalisierungsfaktor von 13,75 auf den Durchschnittsertrag der letzten drei abgeschlossenen Wirtschaftsjahre.**

**Der nachhaltige Jahresertrag ergibt sich aus dem durchschnittlichen Gewinn der letzten drei Jahre – bereinigt um außergewöhnliche oder einmalige Effekte.**

Weil dieses **vereinfachte Ertragswertverfahren** mit pauschalen Annahmen arbeitet, ist es **einfach anzuwenden** – führt aber gerade in wirtschaftlich guten Jahren oft zu absurd hohen Unternehmenswerten. Das kann bei einer familieninternen Übertragung zum Nachteil werden. Dieser Nachteil kann sich in wirtschaftlich schwachen Zeiten zum Vorteil kehren.

**Auf den Zeitpunkt der Übertragung kommt es an**

Überträgt Schwester Immermüde das Unternehmen z.B. am 1. Januar 2025 an Ihre Tochter, fließen die Jahre 2022, 2023 und 2024 in die Bewertung ein. Nach dem vereinfachten Ertragswertverfahren ergibt sich ein Unternehmenswert in Höhe von **215.417 €**. Würde Sie mit der Übertragung bis zum 01. Januar 2027 warten und **das sanierte Unternehmen**

**übergeben** würde sich bereits ein Wert in Höhe von **627.917 €** ergeben.

Im letzteren Fall würde der steuerliche Schenkungsfreibetrag von 400.000 € überschritten.

**Die Berechnung im Einzelnen (stark vereinfacht):**

<b>Übertragung zum 1. Januar 2025</b>		<b>Übertragung zum 1. Januar 2027</b>	
Mittelwert (von 2022 bis 2024)	Kapitalisierungsfaktor	Mittelwert (von 2024 bis 2026)	Kapitalisierungsfaktor
15.667 €	x 13,75	45.667 €	x 13,75
= 215.417 € als Unternehmenswert		= 627.917 € als Unternehmenswert	

Bild 3: Berechnung Unternehmenswert zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten

**Der Substanzwert als Mindestwert**

Das vereinfachte Ertragswertverfahren stellt in erster Linie auf den Ertrag der Einrichtung ab. Das nicht betriebsnotwendige Vermögen ist gesondert zu bewerten.

Darüber hinaus gibt der sogenannte Substanzwert, der häufig (aber nicht immer) dem Eigenkapital entspricht, den Mindestwert des Unternehmens an. Sieht die Bilanz zum 31.12.2024 wie folgt aus, beträgt der **Unternehmenswert nicht 215.417 €, sondern 320.000 €.**

Bilanz zum 31. Dezember 2024			
Aktiva		Passiva	
I. Anlagevermögen	100.000 €	I. Eigenkapital	320.000 €
II. Umlaufvermögen	340.000 €	II. Rückstellungen	50.000 €
		III. Verbindlichkeiten	70.000 €
Bilanzsumme	440.000 €	Bilanzsumme	440.000 €

Bild 4: Der Substanzwert (Eigenkapital in der Bilanz) als Mindestwert

Daher kann es **sinnvoll** sein, **den Substanzwert des Unternehmens so weit wie möglich zu reduzieren**. Dies kann z.B. durch Ausschüttungen geschehen.

#### Die Teilübertragung als Alternative

Es muss nicht der gesamte Pflegedienst übertragen werden.

Schwester Immermüde könnte den niedrigeren Wertansatz nutzen, um die Pflegeeinrichtung zumindest teilweise zu übertragen.

Eine zweite Übertragung wäre denkbar, wenn nach 10 Jahren der **Schenkungssteuerfreibetrag** wieder in voller Höhe zur Verfügung steht.

In der Zwischenzeit partizipieren Sie und Ihre Tochter gemeinsam an den Gewinnen des Unternehmens.

#### Die „Absurdität“ des Schenkungssteuerrechts

Es ist absurd: Aufgrund komplexer Verschonungsregeln bei der Schenkungsteuer kann ein hoher Unternehmenswert im Einzelfall zu einer günstigeren Besteuerung führen als ein niedriger

Unternehmenswert.

Das hängt von der Art des Vermögens ab. Die Immobilie einer Tagespflege wird z. B. anders bewertet als die Immobilie eines betreuten Wohnens.

Oder: Forderungen beeinflussen das Ergebnis anders als PKWs etc.

Ein **hoher Unternehmenswert muss kein Nachteil sein**, solange die Verschonungsregeln greifen. In manchen Fällen kann ein zu niedriger Wert sogar ungünstiger sein.

Eine **individuelle Vorkalkulation** als Grundlage für steueroptimierte Übertragungsentscheidungen ist unerlässlich.

**Nehmen Sie gerne Kontakt zu mir auf!** ●

● Martin Fricke



**FACHBERATER**  
für das Gesundheitswesen  
(DStV e.V.)

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

**K** **7** KERSTIN PLEUS  
BERATUNG  
**L** **P** COACHING  
TRAINING



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

Cottastraße 14  
44265 Dortmund  
www.kerstinpleus.de

Pflege  
professionell  
& erfolgreich  
gestalten



## ► Touren- und Personal-Einsatz-Planung

Foto: Florence Siessegger



### Thomas Siessegger

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

Hamburg + Langenargen am Bodensee

✉ [pdl-management@siessegger.de](mailto:pdl-management@siessegger.de)

🌐 [www.siessegger.de](http://www.siessegger.de)

# Einfach mal andersrum denken + fragen

Eine schöne Idee für mehr Spielraum in der Touren- und Personal-Einsatz-Planung für mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeitern



**D**ie Touren- und Personal-Einsatz-Planung ist der wichtigste Kernprozess eines ambulanten Pflegedienstes, und deshalb sollten die den Mitarbeitern angebotenen Arbeitszeitmodelle auch zu den Anforderungen der Planung, aber auch zu den Wünschen und Bedürfnissen seitens der Kunden passen.

### Die Ausgangssituation

- **Sie als PDL** möchten eine neue Mitarbeiterin einstellen, weil entsprechender Bedarf vorhanden ist. Sie haben eine ziemlich genaue Vorstellung davon, zu welchen Zeiten und in welchem Beschäftigungsumfang die neue Kollegin arbeiten soll, ob ihr Teildienste angeboten werden, und an welchen Wochenenden gearbeitet werden sollte oder nicht.
- **Die andere Seite: Eine Bewerberin** geht mit den Gedanken in das Bewerbungsgespräch, eine bestimmte Menge an Geld verdienen zu müssen. Sie stellt sich z. B. vor, dass müsste mit 25 Stunden pro Woche möglich sein, und sie hat bestimmte Vorstellungen, an welchen Tagen sie arbeiten möchte oder nicht.

In der Regel kommt es dann bei Bewerbungsgesprächen schon zu diesem Zeitpunkt zu Irritationen. Die Vorstellungen sind schon vorab festgefahren.

Und es steht die Frage im Raum:

**„Wie viel Stunden möchten Sie arbeiten und an welchen Tagen?“**

### Wir versuchen es einmal andersherum!

- Führen Sie das **Gespräch** mit Bewerberinnen oder Mitarbeitern **unvoreingenommen**. **Gehen Sie nicht davon aus**, dass jeder Mensch gleich denkt oder immer die (von Ihnen oder dem System) erwartete Haltung hat.
- **Fragen Sie nicht**, wie viele Stunden pro Woche die Bewerberin arbeiten möchte, und **fragen Sie auch nicht**,

an welchen Tagen, sondern nutzen Sie einfach das Raster und **drehen die Fragestellung um**.

- Das Raster enthält
  - ▷ die Stunden von 6:00 Uhr bis 22:00 Uhr
  - ▷ die Tage von Montag bis Sonntag.

### Das EXCEL-Raster anwenden

- X** 1. Fragen Sie zuerst, **an welchen Tagen** und **zu welchen Stunden** die Bewerber **auf keinen Fall** arbeiten können oder möchten. In diese Stunden-Felder geben Sie ein „x“ ein. Die **Felder färben sich automatisch rot** ein.
- O** 2. Nun fragen Sie, **an welchen Tagen** und **zu welchen Stunden** die Bewerber **zur Not** arbeiten könnten; immer nach vorheriger Absprache und mit Zustimmung der Bewerber. In diese Stunden-Felder geben Sie ein „o“ ein. Die **Felder färben sich hellrot** ein und werden gezählt und ausgewertet.
- 3. Im dritten Schritt müssen Sie eigentlich gar nichts machen. **Die Stunden** in der Woche, **die nun noch übrigbleiben**, geben in der Regel einen viel größeren Spielraum für die Vereinbarung einer Regelarbeitszeit als ursprünglich gedacht oder vermutet. Die **„restlichen“ Felder bleiben grün** und werden gezählt und ausgewertet.

### Legende

- X** bedeutet: Hier ist es mir **unmöglich**, zu arbeiten (ich kann nicht, ich möchte nicht, ...)
- O** bedeutet: Hier könnte ich **„zur Not“ (nach Absprache und nach meiner Zustimmung)** evtl. arbeiten.
- Dieses GRÜN ergibt sich „von selbst“ und bedeutet: **verfügbare Arbeitszeit**.

Anmerkung: „x“ und „o“ sind die Buchstaben auf der Tastatur, die Sie auf Ihrem Gerät eintippen. ►

## Analyserraster zur Abfrage von möglichen Arbeitszeiten

- a) bei der Neu-Einstellung von Bewerber/-innen  
b) im Rahmen von Mitarbeiter-Jahresgesprächen

	von 06:00 bis 07:00 Uhr	von 07:00 bis 08:00 Uhr	von 08:00 bis 09:00 Uhr	von 09:00 bis 10:00 Uhr	von 10:00 bis 11:00 Uhr	von 11:00 bis 12:00 Uhr	von 12:00 bis 13:00 Uhr	von 13:00 bis 14:00 Uhr	von 14:00 bis 15:00 Uhr	von 15:00 bis 16:00 Uhr	von 16:00 bis 17:00 Uhr	von 17:00 bis 18:00 Uhr	von 18:00 bis 19:00 Uhr	von 19:00 bis 20:00 Uhr	von 20:00 bis 21:00 Uhr	von 21:00 bis 22:00 Uhr
Mo	X	O	O									O	X	X	X	X
Di	X	O	O									O	X	X	X	X
Mi	X	O	O									O	X	X	X	X
Do	X	O	O									O	X	X	X	X
Fr	X	O	O						O	O	O	X	X	X	X	X
Sa	O	O	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	O	O	O	O
So	O	O	O	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

X	bedeutet: Hier ist es mir <b>unmöglich</b> , zu arbeiten (ich kann nicht, ich möchte nicht, ...)
O	bedeutet: Hier könnte ich <b>"zur Not" (nach Absprache und bei Zustimmung)</b> evtl. arbeiten
	Dieses GRÜN ergibt sich "von selbst" und bedeutet: <b>verfügbare Arbeitszeit</b> .

## Auswertung der Analyse von möglichen Arbeitszeiten

- Insgesamt stehen 112,0 Std. pro Woche zur Disposition.
- Der/die Mitarbeiter/in steht **37,0 Std.** pro Woche zur Verfügung, **ohne Einschränkung**.  
Das entspricht einer Ausschöpfung von 33,0%.
- Der/die Mitarbeiter/in steht zusätzlich **26,0 Std.** pro Woche zur Verfügung, **mit Einschränkung**.  
Das entspricht zusätzlich 23,2%.
- Insgesamt ergibt sich ein Potential von 63,0 Std. / Woche, die als Arbeitszeit zur Verfügung stehen.**

Abbildung: Analyserraster zur Abfrage von möglichen Arbeitszeiten

### Sie werden sehen:

- Es gibt mehr Stunden für den Arbeitsvertrag und für die Touren- und Personal-Einsatz-Planung, als Sie anfangs dachten.
- Es ergeben sich Möglichkeiten, auch zu anfangs nie gedachten Tagen und Tageszeiten.
- Sie haben „schwarz auf weiß“ eine Analyse von allen Mitarbeitern, und sehen, welche „Not-Möglichkeiten“ Ihnen als PDL für die Planung offenstehen.

Alle drei Aspekte werden von der EXCEL-Datei ausgewertet.



Die Download Datei finden Sie im Bereich **„Weitere Veröffentlichungen + Downloads“** auf der Seite **PDL Management** oder **direkt** hier durch einen Klick auf den Download-Icon.

● Thomas SieBegger

## ► Standard des Monats

pqsg.de ist eine umfassende Wissensdatenbank zum Thema Altenpflege. Sie können auf mehr als 900 Pflegestandards, Maßnahmenplanungen, Stellenbeschreibungen, Checklisten und andere Mustertexte zugreifen. Alle Dokumente lassen sich in wenigen Minuten an die individuellen Bedürfnisse anpassen.



## Rufbereitschaft für ambulante Pflegedienste



Machen Sie Ihr QM lebendig.

### Vorwort

Bei den einen ist sie ein „No-Go“, weil die persönliche Lebenssituation die unplanbare Rufbereitschaft nicht zulässt, den anderen ermöglicht sie einen Zusatzverdienst, den sie gerne „mitnehmen“. Mancherorts ist aber die PDL die Einzige, die dazu bereit ist oder bereit sein muss. Auf jeden Fall ist die Rufbereitschaft eine Erschwernis für die Touren- und Personal-Einsatz-Planung. In vielen - zumeist kleinen - Pflegediensten zeigen die Firmengründer noch echte Einsatzbereitschaft: Sie leisten die nächtliche Rufbereitschaft selbst. Für alle Pflgeteams, die diese Aufgaben auf mehrere Mitarbeiter verteilen, haben wir einen Standard vorbereitet.

### Definition

- Die Rufbereitschaft garantiert unseren Klienten eine permanente Erreichbarkeit an 24 Stunden pro Tag und 365 Tagen im Jahr. Bei einem pflegerischen Notfall, z. B. in der Nacht, können uns unsere Klienten jederzeit kontaktieren und um Hilfe bitten.
- Bei einem „pflegerischen Notfall“ handelt es sich um ein unerwartetes Ereignis, das zwar nicht lebensgefährlich ist, dafür aber die Gesundheit eines Klienten mittelfristig beeinträchtigen kann, wenn wir nicht eingreifen.
- Für den Mitarbeiter bedeutet Rufbereitschaft, dass er sich außerhalb der regulären Arbeitszeit bereithält, um kurzfristig auf Abruf dienstlich tätig zu werden.
- Die Rufbereitschaft funktioniert technisch über eine Anrufwefterschaltung, sodass in einem Notfall die bekannte Telefonnummer unseres ambulanten Pflegedienstes gewählt werden kann. Der Mitarbeiter, der zu diesem Zeitpunkt Rufbereitschaft hat, erhält automatisch diesen weitergeleiteten Telefonanruf und ist verpflichtet, den Klienten so schnell wie möglich in seiner Häuslichkeit aufzusuchen.

### Anmerkungen

- In vielen Pflegediensten ist die Rufbereitschaft unter den Mitarbeitern zurecht unbeliebt. Dieses liegt primär daran, dass die Mitarbeiter während der Rufbereitschaft mit Anrufen behelligt werden, die bei einer guten Arbeitsorganisation vermeidbar gewesen wären. Dieses ist etwa bei einem schlecht organisierten Dienst- und Tourenplan der Fall. Hier nutzen viele Klienten und Angehörige die Rufbereitschaft dafür, um nachzufragen, warum sich die Pflegekraft verspätet. Nicht selten ist auch das Büro des Pflegedienstes telefonisch so schlecht zu erreichen, dass externe Partner, Ärzte oder Lieferanten stattdessen auf die Rufbereitschaft ausweichen.

### Grundsätze

- Die Rufbereitschaft ist für uns mehr als eine rechtliche Verpflichtung. Es ist für uns eine Selbstverständlichkeit, unsere Klienten ggf. auch in der Nacht professionell zu versorgen.
- Die Rufbereitschaft unserer Mitarbeiter wird vergütet.

### Ziele

- Unsere Klienten und deren Angehörige kennen die Aufgaben, die Möglichkeiten und auch die Grenzen der Rufbereitschaft. Sie erhalten jederzeit Unterstützung, wenn es zu einem pflegerischen Notfall kommen sollte.
- Alle Klienten und deren Angehörige wissen, dass in einer lebensbedrohlichen Situation der Notruf 112 zu wählen ist.
- Die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter während der Rufbereitschaft wird auf ein Minimum begrenzt. ►

## Vorbereitung

### Information der Klienten und deren Angehörigen

- ▶ Alle Klienten sowie die Angehörigen erhalten Informationsmaterial, in dem auf die ständige Erreichbarkeit unseres Pflegedienstes hingewiesen wird. Zusätzlich werden jeder Klient und die Angehörigen in einem persönlichen Gespräch noch einmal über das System der Rufbereitschaft informiert.

Hinweis: Ein Pflegedienst sollte aus wettbewerbsrechtlichen Gründen die Rufbereitschaft nicht als besonderen oder gar exklusiven Service bewerben. Es handelt sich bei der Rufbereitschaft um eine gesetzliche Vorgabe, die jeder Anbieter erbringen muss.

- ▶ Dem Klienten wird im persönlichen Dialog die Zielsetzung der Rufbereitschaft erläutert. Die Rufbereitschaft ist kein Ersatz für den „Notruf 112“ bei lebensbedrohlichen Notlagen. Außerdem sollte der Klient die Rufbereitschaft nur dann nutzen, wenn sein Anliegen nicht bis zum nächsten regulären Pflegeeinsatz warten kann. Dieses ist zum Beispiel der Fall bei diesen Notfällen:
  - ▷ Der Klient ist gestürzt. Er ist offenkundig nicht schwer verletzt, benötigt aber dennoch Unterstützung.
  - ▷ Ein Verband löst sich.
  - ▷ Der Klient hat Schmerzen und benötigt eine Bedarfsmedikation.
  - ▷ Ein mitpflegender Angehöriger ist krankheitsbedingt ausgefallen.
  - ▷ Der Klient benötigt einen Toilettengang, kann diesen aber nicht allein bewerkstelligen.
- ▶ Die dienstlichen (oder gar privaten) Mobilfunknummern der Pflegekräfte werden nicht an Klienten weitergegeben. Dafür gibt es verschiedene Gründe:
  - ▷ In einem Notfall wählt der Klient die Mobilfunknummer einer Pflegekraft, die aber an diesem Abend keinen Dienst hat. Die Pflegekraft würde in ihrer Freizeit gestört. Zudem kommt es zum Zeitverlust, da die Informationen an die diensthabende Pflegekraft weitergeleitet werden müssen.
  - ▷ Mobilfunknummern haben eine kurze Lebensdauer, etwa weil die Pflegekraft den Anbieter wechselt. Der Klient wählt dann im Notfall ggf. eine Rufnummer, die nicht mehr aktiv ist.
- ▶ Die Rufnummer der Rufbereitschaft wird in das Schnellwahlsystem des Telefons des Klienten eingegeben. Bei Festnetztelefonen bringen wir neben die jeweilige Schnellwahltaste einen gut lesbaren Aufkleber mit dem Schriftzug „Rufbereitschaft Pflegedienst“ an. Soweit möglich wird die Rufnummer der Rufbereitschaft auch in das digitale Telefonbuch von schnurlosen Telefonen eingegeben.

- ▶ Wenn wir auf Angehörige treffen, ermuntern wir diese, die Rufnummer der Rufbereitschaft in das Telefonbuch ihres Smartphones zu übernehmen.

- ▶ Wir machen den Klienten und seine Angehörigen darauf aufmerksam, dass es passieren kann, dass die Pflegekraft während der Rufbereitschaft nicht sofort telefonisch erreicht werden kann. Dieses ist etwa der Fall, wenn sich der Mitarbeiter in einem Funkloch befindet oder einen Pflegeeinsatz durchführt und dabei nicht gestört werden kann. In diesem Fall soll der Klient seinen Namen und die Telefonnummer auf der Mailbox der Rufbereitschaft hinterlassen. Wir versichern ihm, dass er schnellstmöglich zurückgerufen wird.

- ▶ Klienten können uns alternativ ein Notfallfax senden. Dieses Vorgehen ist sinnvoll bei Senioren ohne Gehör, ohne Kehlkopf sowie bei anderen Sprachstörungen. Formulare liegen stets neben dem Faxgerät des Klienten. Der Name des Klienten ist bereits auf dem Faxvordruck eingetragen. Für das Fax nutzen wir einen „Fax-to-eMail“-Service. Der Klient schickt also ein Fax. Dieses wird vom Provider (oder vom Router) automatisch in eine eMail umgewandelt, die dann von der diensthabenden Pflegekraft mittels Smartphone gelesen werden kann. Es ist sicherzustellen, dass eine eintreffende eMail zeitnah gelesen wird.

### Organisation

- ▶ Wir definieren einen Festnetzanschluss als feste Telefonnummer für die Rufbereitschaft. Nur diese Rufnummer wird dem Kunden mitgeteilt.
- ▶ Wir wählen für das dienstliche Smartphone einen Serviceprovider mit guter Netzabdeckung in unserem Einzugsbereich. Zudem nutzen wir einen Laufzeitvertrag, damit ständig ausreichend Deckung für Gespräche verfügbar ist.
- ▶ Die Rufnummer der Rufbereitschaft wird auf unserer Homepage angegeben. Sie ist deutlich als solche gekennzeichnet. Sie ist nicht mit der regulären Rufnummer des Büros identisch. (Hinweis: Ansonsten wird die Rufbereitschaft schnell zur allgemeinen „24-Stunden-Info-Hotline“.)
- ▶ Die Rufnummer der Rufbereitschaft sollte möglichst über Jahre unverändert bleiben. Sollten wir den Anbieter für den Festnetzanschluss wechseln, wird die Rufnummer „mitgenommen“.
- ▶ Wir bitten den Klienten, uns eine Kopie seines Haustürschlüssels zu überlassen. Wir können ihm dann schneller helfen. ▶

- ▶ Die Rufbereitschaft wird im Dienstplan für jede Pflegefachkraft geplant und kenntlich festgehalten.
- ▶ Jeder Mitarbeiter, der an diesem Tag für die Rufbereitschaft verantwortlich ist, verfügt über die Adressen und die Telefonnummern aller durch uns betreuten Klienten und deren Angehörigen.
- ▶ Die Sicherstellung der Rufbereitschaft wird in unserem Pflegekonzept kurz beschrieben.
- ▶ Wir teilen nur Pflegefachkräfte für die Rufbereitschaft ein. Schwangere Mitarbeiter werden nicht eingesetzt.
- ▶ Das Fahrzeug für die Rufbereitschaft muss mit einem Navigationssystem und mit einer Freisprecheinrichtung ausgestattet sein.

### Umgang mit dem Telefon der Rufbereitschaft

- ▶ Sobald ein Mitarbeiter das Telefon der Rufbereitschaft erhält, testet er die Erreichbarkeit. Er wählt von einem anderen Anschluss die Nummer der Rufbereitschaft und prüft, ob das dienstliche Smartphone klingelt.
- ▶ Der Mitarbeiter stellt sicher, dass der Akku des Smartphones einen ausreichenden Ladezustand aufweist.
- ▶ Das Smartphone darf während der Rufbereitschaft nicht in den „Flugmodus“ oder in den „Nicht-stören-Modus“ gebracht werden.
- ▶ Der Mitarbeiter stellt sicher, dass sich das Smartphone jederzeit in Hörweite befindet.
- ▶ Die Pflegekraft vermeidet Aufenthalte in Umgebungen mit schlechtem Mobilfunkempfang, etwa Kellerräume.
- ▶ Die Einstellung der Rufnummernerkennung wird nicht verändert. Die Rufnummer darf nicht unterdrückt werden.
- ▶ Wenn die Pflegekraft während ihrer Rufbereitschaft im Pkw unterwegs ist, nutzt sie die Bluetooth-Freisprecheinrichtung.
- ▶ Das Telefon wird nicht aus der Schutzhülle entfernt. Falls das Gerät eine Fehlfunktion hat oder durch einen Sturz zerstört wird, muss die SIM-Karte schnellstmöglich in ein anderes Gerät überführt werden.
- ▶ Die PIN-Nummer der SIM-Karte sowie die PIN-Nummer des dienstlichen Smartphones müssen allen Mitarbeitern bekannt sein.

### Durchführung

- ▶ Bei einem Anruf notiert sich die Pflegekraft alle wichtigen Informationen. Dazu zählen insbesondere die Anrufzeit, das Datum, der Name des Anrufenden sowie stichwortartig der Inhalt des Gesprächs.
- ▶ Mitunter hat ein Anruf keinen pflegerischen Grund, sondern dreht sich um organisatorische Fragen. In diesem Fall verweist die Pflegekraft freundlich auf die Sprechzeiten des Büros.
- ▶ Wenn ein Pflegeeinsatz notwendig ist, nennt die Pflegekraft dem Klienten die voraussichtliche Ankunftszeit.
- ▶ Es kann vorkommen, dass ein Klient die Rufbereitschaft wählt, weil er einsam ist und weil er sich langweilt. In diesem Fall sollte die Pflegekraft noch am Telefon nachdrücklich darauf hinweisen, dass die Rufbereitschaft nur für Notfälle gedacht ist. Wenn sich eine Pflegekraft aus Mitleid zu einem längeren Gespräch verleiten lässt, wird der Klient i. d. R. sein Verhalten wiederholen. Zudem ist die Rufnummer für andere Klienten besetzt, die ggf. zeitgleich eine tatsächliche Notlage melden wollen.

### Nachbereitung

#### Dokumentation

Nach jedem erfolgten Einsatz dokumentiert die Pflegefachkraft in dem „Protokoll: Einsatz während der Rufbereitschaft“ folgende Punkte:

- ▶ Name und Adresse des Klienten
- ▶ Zeitpunkt des Eingangs
- ▶ Grund des Hilferufs
- ▶ die Art der geleisteten Hilfe
- ▶ ggf. die vermittelte Hilfe
- ▶ die erbrachte Leistung
- ▶ Dauer des Einsatzes
- ▶ Unterschrift Klient
- ▶ Unterschrift der Pflegefachkraft

### Weiteres

- ▶ Mitunter kann es sinnvoll sein, einmal jährlich alle Anrufe bei der Rufbereitschaft statistisch auszuwerten. Häufig zeigt sich, dass eine kleine Personengruppe für einen Großteil der Anrufe verantwortlich ist. Hier könnte sich Optimierungs- und Aufklärungsbedarf ergeben.
- ▶ Ggf. aufgetretene Probleme werden im Qualitätszirkel thematisiert. ▶

- ▶ Wir überprüfen einmal im Jahr, ob die Rufnummer der Rufbereitschaft wirklich bei jedem Klienten bekannt und hinterlegt ist.

#### Dokumente

- ▶ Pflegedokumentation
- ▶ Protokoll „Einsatz während der Rufbereitschaft“

#### Verantwortlichkeit | Qualifikation

- ▶ alle Pflegefachkräfte

#### Protokoll „Einsatz während der Rufbereitschaft“

Passend zu unserem Standard „Rufbereitschaft“ für ambulante Pflegedienste haben wir ein Protokoll erstellt. Es enthält alle wichtigen Informationen.

#### Wichtiger Hinweis:

Zweck unseres Vorschlags für Zielvereinbarungen ist es nicht, diesen unverändert zu übernehmen. Vielmehr sollen er Ihnen helfen, **Ihr eigenes Vorgehen** zu entwickeln, um dieses zum Beispiel bei den Mitarbeiter-Jahresgesprächen zu integrieren. Dann wird es auch ein Erfolg!

Dieses Dokument ist auch als **Word-Dokument** (docx-Format) verfügbar. ●



● PQSG.de

## Kurze Frage:

Ist Ihr Qualitätsmanagement eigentlich digital? Oder haben auch Sie »auf halber Strecke angehalten«?

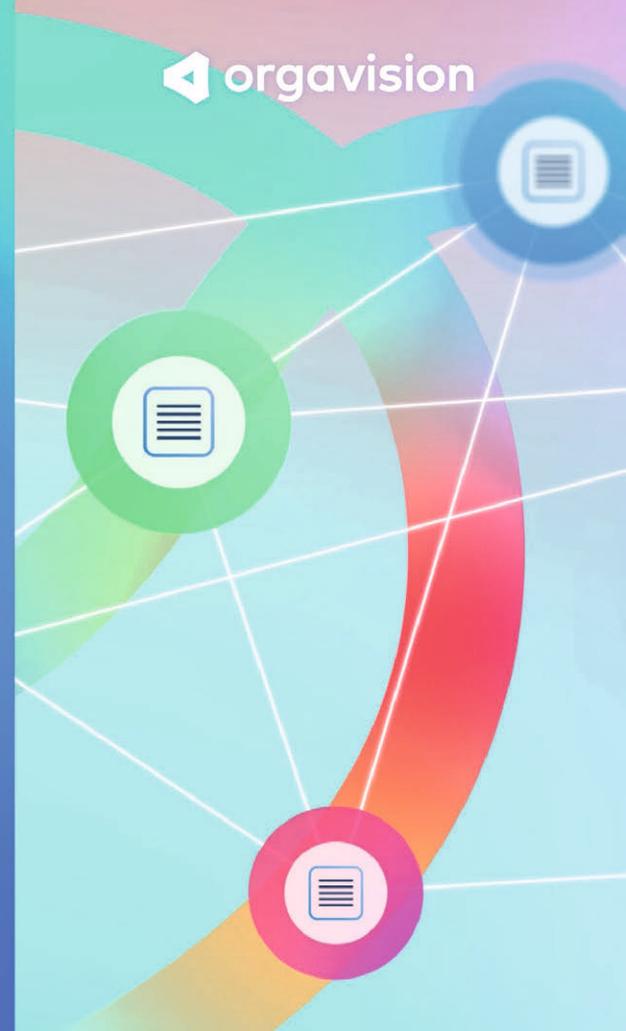
Erfahren Sie, warum digitale Dokumente nicht dasselbe sind wie digitale Prozesse – und was eine QM-Software für Sie leistet.

Wir kennen die Pflege.

Besuchen Sie uns:

[bit.ly/ovisn-pdl](https://bit.ly/ovisn-pdl)

orgavision



Protokoll „Einsatz während der Rufbereitschaft“	
Pflegedienst zur Mühle   Musterweg 123   12345 Musterhausen	
Informationen zum Anruf	
<b>Zeitpunkt des Anrufs</b>	Datum: ___ . ___ . 202__ Uhrzeit: ___ : ___ Uhr
<b>Anrufer</b>	<input type="radio"/> Klient <input type="radio"/> Angehöriger <input type="radio"/> Kollege <input type="radio"/> Arzt <input type="radio"/> Sonstige Funktion: ..... Name und Vorname des Anrufenden: ..... Rufnummer des Anrufenden: .....
<b>Grund des Anrufs</b>	
Information zum Pflegeeinsatz	
<b>Pflegeeinsatz notwendig?</b>	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein
<b>Pflegekraft</b>	Pflegeeinsatz wird durchgeführt von: ..... ggf. weitere beteiligte Personen: ..... Rufnummer des Anrufenden: .....
<b>Durchgeführte Maßnahmen</b>	1.) ..... 2.) ..... 3.) .....
<b>Dauer des Einsatzes</b>	___ Minuten
<b>Pflegenotfall gelöst?</b>	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein
<b>Bemerkungen</b>	
<b>Datum, Unterschrift Klient</b>	___ . ___ . ___   .....
<b>Datum, Unterschrift Pflegefachkraft</b>	___ . ___ . ___   .....

► Statistiken und Zahlen

✉ pdl-management@siessegger.de  
 🌐 www.siessegger.de

**Thomas Sießegger**

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



## ►► Personalzusammensetzung 2023

1. Wie hat sich die Personalzusammensetzung in ambulanten Pflegediensten entwickelt?
  2. In welchem Alter sind die Mitarbeiter eines ambulanten Pflegedienstes?
- Die Antworten hierzu gibt uns die Analyse der „aktuellen“ Pflegestatistik 2023.

### Entwicklung Personalzusammensetzung nach Beschäftigungsumfängen

- Im Laufe der Jahre wurden die Beschäftigungsverhältnisse zwischen 50% und 100% einer Vollzeitbeschäftigung dominierend. 40% der Mitarbeiter gehören dieser Kategorie an. Vollzeitbeschäftigung nimmt ab.
- Geringfügige Beschäftigung, Mitarbeiter im Freiwilligen Sozialen Jahr und im Bundesfreiwilligendienst spielen kaum eine Rolle.

### Personal nach Beschäftigungsverhältnis, Tätigkeitsbereich und Altersgruppen | eine Übersicht

- In der Altersgruppe der über 65-jährigen werden erstaunlich viele Mitarbeiter weiterhin geringfügig beschäftigt.
- 15,1% der Beschäftigten sind 60 Jahre bis 65 und sogar noch älter. Das heißt, in den nächsten 5 Jahren kommt ein Generationenwechsel auf die ambulanten Pflegedienste zu. Personell muss diese entstehende Lücke ersetzt werden, zusätzlich zum demografisch bedingten weiteren Bedarf. Eine Herkulesaufgabe.

Auf der folgenden Seite werden Sie sicherlich noch weitere interessante Aspekte entdecken, die für Ihre strategischen Überlegungen von Bedeutung sind. ►

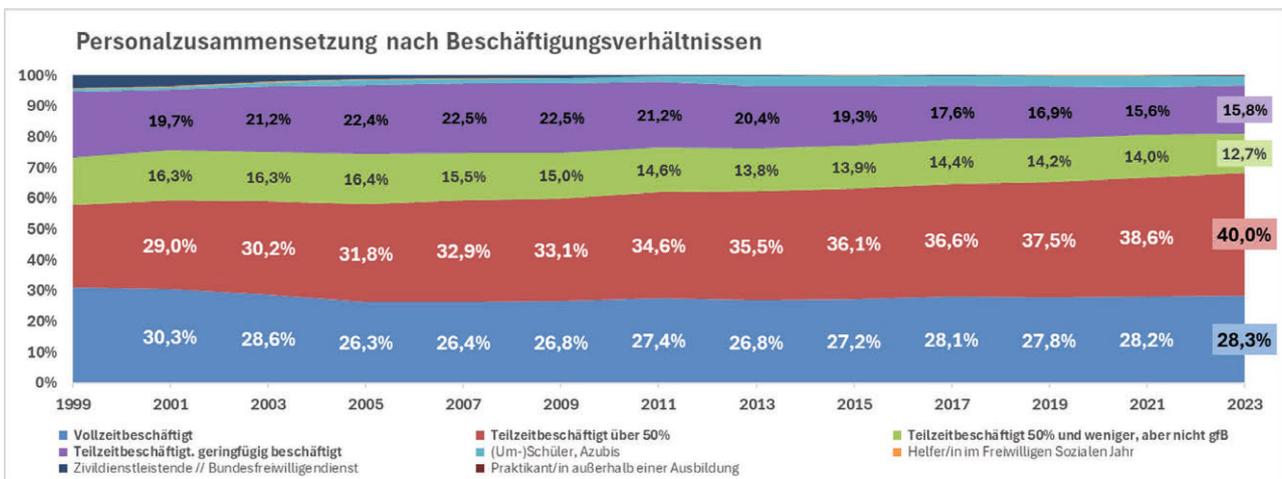


Abbildung: Entwicklung der Personalzusammensetzung nach Beschäftigungsumfängen

## Auswertung der Tätigkeiten nach Beschäftigungsverhältnissen und Alter | Ambulante Pflege- und Betreuungsdienste am 15.12.2023

### Personal nach Beschäftigungsverhältnis, Tätigkeitsbereich und Altersgruppen

Beschäftigungsverhältnis/ Tätigkeitsbereich	Personal insgesamt	davon im Alter von ... bis unter ... Jahren						
		unter 20 Jahre	20 - 30 Jahre	30 - 40 Jahre	40 - 50 Jahre	50 - 60 Jahre	60 - 65 Jahre	65 und älter
Personal insgesamt .....	446.425	4.882	54.215	98.208	106.188	115.645	48.226	19.061
Anteil an Gesamtpersonal in % .....	100%	1,1%	12,1%	22,0%	23,8%	25,9%	10,8%	4,3%
<b>Auswertung (Anzahl) nach Beschäftigungsverhältnissen (in absoluten Zahlen)</b>								
Vollzeitbeschäftigt .....	126.251	724	18.386	29.970	31.885	31.590	11.261	2.435
Teilzeitbeschäftigt								
- über 50 % .....	178.515	496	16.343	39.668	45.168	52.405	21.180	3.255
- 50 % und weniger, aber nicht geringfügig beschäftigt	56.874	154	3.721	12.090	13.387	16.548	8.201	2.773
- geringfügig beschäftigt .....	70.434	882	8.939	13.851	14.002	14.620	7.553	10.587
Auszubildende/-r, (Um-)Schüler/-in .....	13.574	2.356	6.499	2.560	1.690	447	21	1
Helfer/-in im freiwilligen sozialen Jahr .....	212	113	99	-	-	-	-	-
Helfer/-in im Bundesfreiwilligendienst .....	89	19	49	7	3	6	1	4
Praktikant/-in außerhalb einer Ausbildung .....	476	138	179	62	53	29	9	6
<b>Auswertung nach Alter (in %) und Beschäftigungsverhältnissen</b>								
	insgesamt	unter 20	20 - 30	30 - 40	40 - 50	50 - 60	60 - 65	65 +
Vollzeitbeschäftigt .....	100%	0,6%	14,6%	23,7%	25,3%	25,0%	8,9%	1,9%
Teilzeitbeschäftigt								
- über 50 % .....	100%	0,3%	9,2%	22,2%	25,3%	29,4%	11,9%	1,8%
- 50 % und weniger, aber nicht geringfügig beschäftigt	100%	0,3%	6,5%	21,3%	23,5%	29,1%	14,4%	4,9%
- geringfügig beschäftigt .....	100%	1,3%	12,7%	19,7%	19,9%	20,8%	10,7%	15,0%
Auszubildende/-r, (Um-)Schüler/-in .....	100%	17,4%	47,9%	18,9%	12,5%	3,3%	0,2%	0,0%
Helfer/-in im freiwilligen sozialen Jahr .....	100%	53,3%	46,7%	-	-	-	-	-
Helfer/-in im Bundesfreiwilligendienst .....	100%	21,3%	55,1%	7,9%	3,4%	6,7%	1,1%	4,5%
Praktikant/-in außerhalb einer Ausbildung .....	100%	29,0%	37,6%	13,0%	11,1%	6,1%	1,9%	1,3%
<b>Auswertung nach Alter (in %) und Beschäftigungsverhältnissen insgesamt</b>								
	insgesamt	unter 20	20 - 30	30 - 40	40 - 50	50 - 60	60 - 65	65 +
Vollzeitbeschäftigt .....	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Teilzeitbeschäftigt	28,3%	14,8%	33,9%	30,5%	30,0%	27,3%	23,4%	12,8%
- über 50 % .....	40,0%	10,2%	30,1%	40,4%	42,5%	45,3%	43,9%	17,1%
- 50 % und weniger, aber nicht geringfügig beschäftigt	12,7%	3,2%	6,9%	12,3%	12,6%	14,3%	17,0%	14,5%
- geringfügig beschäftigt .....	15,8%	18,1%	16,5%	14,1%	13,2%	12,6%	15,7%	55,5%
Auszubildende/-r, (Um-)Schüler/-in .....	3,0%	48,3%	12,0%	2,6%	1,6%	0,4%	0,0%	0,0%
Helfer/-in im freiwilligen sozialen Jahr .....	0,0%	2,3%	0,2%	-	-	-	-	-
Helfer/-in im Bundesfreiwilligendienst .....	0,0%	0,4%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Praktikant/-in außerhalb einer Ausbildung .....	0,1%	2,8%	0,3%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Überwiegender Tätigkeitsbereich im ambulanten Dienst</b>								
	Personal insgesamt	unter 20 Jahre	20 - 30 Jahre	30 - 40 Jahre	40 - 50 Jahre	50 - 60 Jahre	60 - 65 Jahre	65 und älter
Pflegedienstleitung	21.258 = 100%	5 = 0,0%	1.034 = 4,9%	5.050 = 23,8%	6.376 = 30,0%	5.954 = 28,0%	2.257 = 10,6%	582 = 2,7%
Körperbezogene Pflege	306.140 = 100%	3.900 = 1,3%	44.939 = 14,7%	71.792 = 23,5%	72.559 = 23,7%	73.694 = 24,1%	29.442 = 9,6%	9.814 = 3,2%
Betreuung (§ 36 Absatz 2 Satz 3 SGB XI)	18.033 = 100%	168 = 0,9%	1.636 = 9,1%	3.068 = 17,0%	3.628 = 20,1%	5.318 = 29,5%	2.606 = 14,5%	1.609 = 8,9%
Hilfen bei der Haushaltsführung	58.261 = 100%	276 = 0,5%	2.751 = 4,7%	9.952 = 17,1%	13.720 = 23,5%	19.115 = 32,8%	8.630 = 14,8%	3.817 = 6,6%
Verwaltung, Geschäftsführung	21.773 = 100%	131 = 0,6%	1.565 = 7,2%	4.312 = 19,8%	5.584 = 25,6%	6.340 = 29,1%	2.656 = 12,2%	1.185 = 5,4%
Sonstiger Bereich	20.960 = 100%	402 = 1,9%	2.290 = 10,9%	4.034 = 19,2%	4.321 = 20,6%	5.224 = 24,9%	2.635 = 12,6%	2.054 = 9,8%
<b>Gesamt</b>	<b>446.425</b> = 100%	<b>4.882</b> = 1,1%	<b>54.215</b> = 12,1%	<b>98.209</b> = 22,0%	<b>106.189</b> = 23,8%	<b>115.646</b> = 25,9%	<b>48.227</b> = 10,8%	<b>19.061</b> = 4,3%

● Thomas Sießegger

► Kennzahl des Monats

**Thomas Sießegger**

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

✉ pdl-management@siessegger.de

🌐 www.siessegger.de

## +++ Personalzusammensetzung | Das Gesamte im Blick Beschäftigungsumfänge | Arbeitsverträge | Pflegefachkräfte-Quote | Flexi-Quote

Einen Teil dieser hier vorgestellten Kennzahlen haben wir schon einmal besprochen. Nun betrachten wir uns die Aspekte im Kontext. Bei Beratungen erstelle ich eine solche Analyse der Personalzusammensetzung.

**Wichtig! Alles sind nur Beispiele!**

### Leitungs-Quote | Verwaltungs-Quote

- Die Leitungs-Quote ist mit 7,8% zu niedrig. Ein Zielwert liegt bei zirka 14%. Es besteht die Gefahr oder die Vermutung, dass die Leitungskräfte ihren Führungsaufgaben nicht gerecht werden; vermutlich springen sie auch des Öfteren in der Pflege ein. Leider.
- Die Verwaltungs-Quote ist mit 5,4% etwa im Bereich des Zielwertes. Letzten Endes kommt es aber darauf an, welche Aufgaben die Verwaltungskräfte übernehmen.

### Durchschnittlicher BU | „Flexi-Quote

- Die Flexi-Quote ist der Divisor aus der Anzahl der Mitarbeiter (gezählt in Köpfen), dividiert durch die Anzahl der umgerechneten Vollzeitstellen. In der Regel sollte der Zielwert bei den Pflegefachkräften bei 1,3 bis 1,9 liegen, während es bei den Pflgekräften und -assistentinnen durchaus auch Werte von bis zu 2,3 geben kann. Das heißt, hier gibt es mehr geringfügige Beschäftigung und auch Teilzeitarbeitsverträge mit niedrigem Stundenumfang.

### Alter der Mitarbeiter/-innen

- Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter/-innen ist in der Regel bei Pflegekräften und -assistentinnen etwas höher als bei den Pflegefachkräften. Über alle Qualifikationen hinweg haben Mitarbeiter in ambulanten Pflegediensten in Deutschland zirka ein Durchschnittsalter von 48 Jahren. ▶

<b>Leitung</b>
Leitungs-Std. gesamt
<b>58,50 Std./Wo.</b>
Leitungs-Quote =
<b>7,8%</b>

<b>Pflegefachkräfte</b>
13 Mitarbeiter d.h. die "Flexi-Quote" =
<b>1,20 Mitarbeiter pro Stelle</b>
Summe:
<b>421,20 Std./Wo.</b>
<b>= 10,80 Stellen</b>
<b>Durchschnittsalter = 47,0 Jahre</b>
<b>56,4%</b>

Arbeitsverträge der  
Pflegefachkräfte

AV der **Pflegekräfte**  
und -assistentinnen

19,50 Std./Wo.
29,25 Std./Wo.
19,50 Std./Wo.
39,00 Std./Wo.
39,00 Std./Wo.
33,15 Std./Wo.
39,00 Std./Wo.
39,00 Std./Wo.
39,00 Std./Wo.
33,15 Std./Wo.
39,00 Std./Wo.
33,15 Std./Wo.
19,50 Std./Wo.

19,50 Std./Wo.
29,25 Std./Wo.
39,00 Std./Wo.
19,50 Std./Wo.
19,50 Std./Wo.
25,00 Std./Wo.
19,50 Std./Wo.
29,25 Std./Wo.
15,00 Std./Wo.
25,00 Std./Wo.
30,00 Std./Wo.
35,00 Std./Wo.
19,50 Std./Wo.

<b>Verwaltung</b>
Verwaltungs-Std. gesamt
<b>40,50 Std./Wo.</b>
Verwaltungs-Quote =
<b>5,4%</b>

<b>Pflegekräfte und -assistentinnen</b>
13 Mitarbeiter d.h. die "Flexi-Quote" =
<b>1,56 Mitarbeiter pro Stelle</b>
Summe:
<b>325,00 Std./Wo.</b>
<b>= 8,33 Stellen</b>
<b>Durchschnittsalter = 50,2 Jahre</b>
<b>43,6%</b>

<b>Gesamt-Auswertung der Mitarbeiter</b>	
<b>Gesamt / Durchschnitt:</b>	<b>Gesamt-Summe Mitarbeiter :</b>
26 Mitarbeiter	746,20 Std./Wo.
d.h. die "Flexi-Quote" =	<b>= 19,13 Stellen</b>
<b>1,36 Mitarbeiter pro Stelle</b>	auf der Basis einer 39,00 Std.-Woche

Bild: Auswertung der Personalzusammensetzung im Rahmen einer Beratung

- Das Alter ist jedoch vollkommen irrelevant für Beurteilung wie z. B. der Krankheitsquote oder der Flexibilität in der Touren- und Personal-Einsatz-Planung.
- Zudem können sich Pflegedienste ihre Mitarbeiter nicht auch noch nach diesem Kriterium aussuchen.
- Die den Mitarbeitern angebotenen Arbeitszeitmodelle bzw. -verträge müssen flexibler sein! ... also z. B. bei 28, 29, 31, ... oder 34 Std./Wo., je nach individuellem Bedarf. Sie sollten also nicht nur bei 20, 25 oder 30 Std./Wo. festgelegt werden, und auch nicht mit 50% oder 75% der Vollzeitbeschäftigung.

#### Arbeitsverträge | Beschäftigungsumfänge | Pflegefachkräfte-Quote

- Der ambulante Pflegedienst hat eine gute + angemessene Pflegefachkräfte-Quote.

- Der durchschnittliche Beschäftigungsumfang sollte bei zirka 33 Std./ Woche liegen.

● Thomas Siebegger

# Endlich mehr Zeit und weniger Stress als PDL

**pdl.konkret**  
ambulant

Sichern Sie sich jetzt Deutschlands Erfolgskonzept für erfolgreich geführte ambulante Pflegedienste!



Jetzt GRATIS Probe lesen + 27-teiliges Entlastungspaket sichern!



<https://lmy.de/eycul>



## Die wichtigsten Kennzahlen - kurz und knackig!

Strukturen optimieren und unterjährig steuern

### Einführende Überlegungen

Pflegedienstleitungen und Geschäftsführungen benötigen über die Auswertung der Finanzbuchhaltung hinaus zeitnahe unterjährig Steuerinstrumente und Statistiken anhand von definierten Kennzahlen.

So können sie über die Kennzahlen den Stand bzw. das Erreichen der betrieblichen Zielsetzungen messen.

Darüber hinaus sind Kennzahlen für sie auch eine gute Grundlage für betriebliche Entscheidungen.

Während Strukturkennzahlen für den Vergleich mit anderen Pflegediensten eine Orientierung geben, zeigen die monatliche Entwicklung der Kennzahlen die unterjährigen Einflussmöglichkeiten auf.

Insbesondere in Krisenzeiten sind gute und realistische Zielwerte wichtig, um die Herausforderung gut zu meistern und den Betrieb erfolgreich zu steuern.

Setzen Sie sich im Rahmen des Seminars mit diesem wichtigen Steuerungsinstrument praxisnah auseinander!

Erkennen Sie dadurch Veränderungen rechtzeitig und richten Sie Ihr Handeln entsprechend danach aus.

Im Seminar erhalten Sie Anhalts- und Zielwerte (dort wo es möglich ist), differenziert nach Stadt vs. Land und private vs. Wohlfahrt.

Darüber hinaus erhalten Sie das bewährte und aktuelle „Kleine Sießegger-Kennzahlen-System“.

### Ziele

- ▶ Sie kennen die wichtigsten Kennzahlen und Erfolgsfaktoren.
- ▶ Sie wissen, welche Kennzahlen keine Aussagekraft haben.
- ▶ Sie sind in der Lage gute und realistische Zielwerte zu definieren.

### Inhalte

- ▶ Strukturkennzahlen als Basis für strategische Überlegungen:
- ▶ Leitungs- und Verwaltungs-Quoten, Pflegefachkräfte-Quote
- ▶ Monatliche Kennzahlen:
- ▶ Umsatz pro Kunde, Ausschöpfung der Sachleistungen in den Pflegegraden, gemischte Hausbesuche, etc.
- ▶ Kennzahlen zur Unterstützung der Touren- und Personal-Einsatz-Planung
- ▶ Ertragskennzahlen zur Zusammensetzung des Leistungsmix
- ▶ Kennzahlen als Erfolgsindikatoren
- ▶ Zielgerichtete Kennzahlen für Geschäftsführung und Pflegedienstleitung

### Methoden/Medien:

Der Dozent orientiert sich an den Prinzipien der Erwachsenenbildung. Ausgewählte Methoden und Sozialformen sind Impulsvorträge, Austausch und Diskussion im Plenum. Die Inhalte sind sofort umsetzbar.

### Zielgruppe:

(Stellv.) Pflegedienstleitungen, Teamleitungen, Controller/-innen, Geschäftsführungen und Inhaber/-innen ambulanter Pflegedienste

### Termin und Ort:

20. Mai 2025 in Regensburg

### Seminardauer:

09:00 bis 16:30 Uhr / 1 Tag

### Seminargebühr:

261,- €

für katholische Einrichtungen **250,00 €**

(o. g. Preise inkl. Seminarunterlagen und Teilverpflegung)

▶ [Download der Information](#) als PDF: ●

▶ [Direkt-Link zur Anmeldung](#): ●



## “So geht es nicht weiter!”

Die Gestaltung neuer Wege für die Zukunft der ambulanten Pflege!

### Einführende Überlegungen

Die derzeitige Situation ist durch eine hohe Dynamik, einem sich verschärfenden Personalmangel, und einer deutlichen Kaufzurückhaltung seitens der Kunden, und damit verbunden, einem enormen Veränderungsdruck gekennzeichnet.

Kaum ist eine Krise vorüber, kommt die nächste, ...

Vor diesem Hintergrund wird es noch wichtiger als bisher, vorhandene Vorgehensweisen an die neuen Herausforderungen anzupassen.

- ▶ Ist das bisher erbrachte Leistungsspektrum noch das richtige?
- ▶ Welche neuen Angebote gilt es dem Kunden künftig zu unterbreiten?
- ▶ Wie sind diese wirtschaftlich darzustellen und
- ▶ wie können die neuen Angebote mit den knappen Personalressourcen und den dringlichsten Wünschen und Bedürfnisse der Pflegebedürftigen in Einklang gebracht werden?

Für die Beantwortung dieser Fragen ist es notwendig, die Kundenstruktur ausgerichtet an unterschiedlichen Strategien und Szenarien zu analysieren. Dabei sollte es angesichts der beschriebenen Situation Ziel sein, weniger Kunden in der Anzahl zu versorgen, dafür zeitintensiver und mit mehr „Umsatz pro Kunde“.

### Ziele

Sie kennen Strategien für höhere Umsätze Ihres Pflegedienstes. Vor dem Hintergrund der eigenen wirtschaftlichen und personellen Möglichkeiten wählen Sie Ihre Kunden gezielt aus und bieten Ihre Leistungsarten an.

### Inhalte

- ▶ Marktanalyse von Pflege- und Betreuungsdiensten in Deutschland
- ▶ Bewertung der aktuellen Situation und Ausblick auf mögliche Szenarien
- ▶ Ausgestaltung des Leistungsangebotes (Portfolio), Vernetzung und Kooperation
- ▶ neue Koordination zwischen ambulanten Diensten und pflegenden Angehörigen, der Leistungen der Pflegeversicherung in der Ausgewogenheit von körperbezogenen Pflegemaßnahmen, Betreuung und Hilfen bei der Haushaltsführung
- ▶ Durchführen einer SWOT-Analyse und Erstellen von Best-Case- und Worst-Case-Szenarien
- ▶ Personalentwicklung als Herausforderung
- ▶ Aufbau eines Berater-Teams für professionelle Steuerung
- ▶ Strategien zur Umsetzung höherer Umsätze durch Beraten und Verkaufen sowie bessere Vergütungen im Rahmen von neuen (Einzel-)Vergütungsverhandlungen

### Methoden/Medien:

Der Dozent orientiert sich an den Prinzipien der Erwachsenenbildung. Ausgewählte Methoden und Sozialformen sind Impulsvorträge, Austausch und Diskussion im Plenum. Die Inhalte sind sofort umsetzbar.

### Zielgruppe:

(Stellv.) Pflegedienstleitungen, Teamleitungen, Controller/-innen, Geschäftsführungen und Inhaber/-innen ambulanter Pflegedienste

### Termin und Ort:

21. Mai 2025 in Regensburg

### Seminardauer:

09:00 bis 16:30 Uhr / 1 Tag

### Seminargebühr:

261,- €

für katholische Einrichtungen **250,00 €**  
(o. g. Preise inkl. Seminarunterlagen und Teilverpflegung)

▶ [Download der Information](#) als PDF: ●

▶ [Direkt-Link zur Anmeldung](#): ●



## Die Verwaltungsfachkraft

### Dreh- und Angelpunkt im ambulanten Pflegedienst

In den letzten Jahren hat sich der Aufgabenbereich der Verwaltungsfachkraft eines ambulanten Pflegedienstes deutlich verändert und weiterentwickelt - insbesondere durch die Berücksichtigung der vielfältigen Möglichkeiten neuer EDV-Programme.

Zusätzlich bringt der Wandel der Verwaltungsarbeit durch die EDV-gestützte Touren- und Personal-Einsatzplanung große Herausforderungen mit sich wie auch die im Jahr 2025 noch vollumfänglich umzusetzende Digitalisierung.

Außerdem ist die Verwaltungsfachkraft in ständiger Kommunikation mit den Kranken- und Pflegekassen, den Mitarbeitern, der PDL und vor allem mit den Pflegebedürftigen und ihren Angehörigen.

Sie ist mitverantwortlich für die korrekte Abrechnung und somit entscheidend für die zeitnahe Erlössicherung und für die Wirtschaftlichkeit des Pflegedienstes. Alle diese und weitere Aufgabenbereiche verlangen heute mehr denn je spezifische Kompetenzen.

#### Lernergebnisse

Sie erwerben, vertiefen und erweitern Ihr fachliches Knowhow zur Optimierung von Schlüsselprozessen, Abrechnungsverfahren und der Organisation Ihrer Arbeit als Verwaltungsfachkraft in einem ambulanten Pflegedienst.

Sie reflektieren Ihre Aufgaben und Ihre Rolle als Verwaltungsfachkraft und entwickeln bzw. erweitern Ihre Kompetenzen in Richtung eines sich stetig verändernden Anforderungsprofils.

#### Inhalte

- ▶ Veränderte Anforderungen an eine Verwaltungskraft
- ▶ Optimale Leitungs- und Verwaltungsanteile und Beschäftigungsumfänge
- ▶ Die neue Aufgabenverteilung zwischen Verwaltungs- und Leitungs Kräften
- ▶ Grundlagen der Abrechnung mit moderner Software / Nutzen aller Möglichkeiten
- ▶ Unterstützung des Kernprozesses Touren- und Personaleinsatz-Planung
- ▶ Aspekte der Prozesse und der Büroorganisation (Digitale Ablage und Verwaltung der Patienten-Stammdaten, Aufnahme neuer Patienten, Organisation, Terminierung und Auswertung)
- ▶ Das Controlling als betriebswirtschaftliche Seite in der Verwaltung
- ▶ Kostenstellenrechnung (z. B. Stundensätze kalkulieren, notwendige Statistiken erstellen, Kennzahlensystem führen)

#### Methoden/Medien:

Gespräch | Diskussion | Vortrag | Präsentation

#### Zielgruppe:

Verwaltungsmitarbeiter/-innen ambulanter Pflegedienste, Leitungs-Assistent/-innen, sowie Pflegedienstleitungen mit relativ hohem Verwaltungsanteil

#### Termin und Ort:

27. Mai 2025 in Regensburg

#### Seminardauer:

09:00 bis 16:00 Uhr / 1 Tag

#### Seminargebühr:

290,- €

bzw. 280,00 € für Mitarbeiter/-innen in Einrichtungen und Diensten der Caritas

▶ [Download der Information](#) als PDF: ●

▶ [Direkt-Link zur Anmeldung](#): ●

**Authentische Bilder,**  
die Ihr Unternehmen  
von anderen abheben.

Von **dem** Experten  
im gesamten Bereich  
Pflege und Demenz.

**Michael Hagedorn**  
Bildkonzepte  
Fotokampagnen  
Videoproduktionen  
Fotoausstellungen

[info@michaelhagedorn.de](mailto:info@michaelhagedorn.de)  0177.5523366



[www.katholischeakademie-regensburg.de](http://www.katholischeakademie-regensburg.de)

## 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 Autorinnen und Autoren, die Illustratorin Florentine Sießegger und auch der Herausgeber setzen aus Prinzip keine Künstliche Intelligenz (KI) für Texte und Bilder ein. Sollte dies ausnahmsweise der Fall sein, werden wir dies kennzeichnen.

Die Rechte verbleiben zu 100% bei den Autoren. Beiträge, die mit vollem Namen oder auch mit Kurzzeichen des Autors gekennzeichnet 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](mailto:pdl-management@siessegger.de)  
oder [redaktion@pdl-management.de](mailto:redaktion@pdl-management.de)

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

### Bilder von Unsplash

Steinpyramide Foto von Jeppe Hove Jensen auf Unsplash  
Smileys Foto von Getty Images 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]