



## SOMMER

Urlaubsplan | Dienstplan





## Liebe Leserinnen und Leser, liebe Pflegedienstleitungen,

es ist Sommer. Es wird wieder warm und heiß. Das soll auch so sein - und es war ja auch schon immer so. Wir wollen hier also auf keinen Fall in das allgemeine Wehklagen einstimmen und schon gar nicht wollen wir Angst verbreiten. Aber es sind trotzdem immer wieder herausfordernde Zeiten, nicht nur der Hitze wegen - es geht die Dienstplanung im Generellen und um Urlaubsplanung im Speziellen.

Das Erscheinungsdatum dieses Themenschwerpunkts zu Ende Juni, ist für die Urlaubsplanung eigentlich zu spät, um es noch für dieses Jahr ändern zu können. Aber unsere Themenhefte sind ja immer ein bisschen für die Ewigkeit.

Und wenn Sie das jetzt lesen und merken, dass es dieses Jahr nicht so richtig geklappt hat, so ist es vielleicht Anregung genug, es im nächsten Jahr neu - und dann „richtig“ zu machen.

Mehr gibt's dieses Mal gar nicht zu sagen. Aus Gründen des Urlaubs sind nämlich auch zwei Rubriken dieses Mal nicht vertreten. Ich fange mit Sommer und Urlaub nämlich jetzt schon einmal an. Ganz im Sinne von Christian Loffing, der Ihnen ans Herz legen wird: Lassen auch Sie einmal die Seele baumeln.

In diesem Sinne wünsche ich auch Ihnen eine sonnige und gute Zeit - und freue mich auf das nächste Themenheft im Juli, wo es um „Haltung“ geht.

### Bleiben Sie fröhlich!

Herzlichst, **Thomas Sießegger**



Der „Tag am Meer“ – **Christian Loffing** meint, Sie sollten als PDL nicht nur an Ihre Mitarbeiter denken, sondern auch an sich selbst | so schaffen sie echte Erholung in ihrem ambulanten Team.

2

Hitzeschutz ist kein „Nice to have“, sondern Ihre Pflicht als Leitungskraft. **Annett Urban** stellt uns einen Brief an die Kolleginnen und Kollegen vor, sie sich sitzen sollten.

7

**Peter Wawrik** beschreibt im Titelthema die Dienstplanung in der ambulanten Pflege und diskutiert alternative Modelle.

10

Die Balance zwischen Mitarbeiterwünschen, Wirtschaftlichkeit und Versorgungsqualität ergibt einen guten Dienstplan. **Kerstin Pleus** wägt ab.

17

**Ulrike Haab** bringt ihre Erfahrung mit Changemanagement ein und zeigt unter anderem am Beispiel der Dienstplanung, wie diese Veränderungen erfolgreich gemeistert werden könne.

19

**Annett Urban** weiß um die Stärken ihre Mitarbeiter und wie Sie als PDL diese klug einsetzen können - vor allem in der Touren- und Personal-Einsatz-Planung.

22

## Unsere +++ Rubriken

► Impulse | Aus der Praxis für die Praxis  
Bettina Hollstein | Warum wir keine „Muttischichten“ anbieten – und was das mit Verantwortung zu tun hat

24

► Auf den Punkt gebracht  
Urlaubsplanung: 1 Jahr im Voraus | Dienstplanung: von den Mitarbeitern

26

► Der Steuerberater  
Martin Fricke | Warum das Festhalten an Fehlinvestitionen teuer werden kann

27

► Touren- und Personal-Einsatz-Planung  
Birger Schlürmann | Gerechte Dienstplanung

29

► Standard des Monats – von PQSG.de  
Urlaubsplanung

33

Impressum

41

### Hinweis

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

Beachten Sie außerdem, dass auch die Seitenzahlen hier im Inhaltsverzeichnis und innerhalb des Heftes mit dem jeweiligen Artikel im Heft verlinkt sind. Klicken sie also einfach auf die Seitenzahl, um direkt zum Artikel zu gelangen.



### Dr. Christian Loffing

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

Eckernförde, Essen, Berlin

✉ christian@loffing.com

🌐 www.loffing.com

## „Tag am Meer“ – So schaffen Sie als Pflegedienstleitung echte Erholung in Ihrem ambulanten Team ...und dabei sollten Sie nicht nur an Ihre Mitarbeiter, sondern auch an sich selbst denken!

**A**ls Tom Sießegger über das Thema der aktuellen Ausgabe berichtete, war für mich klar, dass in dieser Ausgabe für mich eine Textzeile eines Klassikers der Musikgeschichte im Vordergrund stehen wird.



Die Textzeile stammt aus der Mitte des Songs. Vielleicht kennen Sie ihn?

**Hier der Link zum Song | Video | YouTube**

*Du spürst das Gras  
Hier und da bewegt sich was  
Es macht dir Spaß*

...

*Du atmest ein, du atmest aus  
Dieser Körper ist dein Haus  
Und darin kennst du dich aus  
Du lebst  
Du bist am Leben  
Und das wird dir bewusst  
Ohne nachzudenken  
Nur aufgrund der eigenen Lebenslust  
Das Gefühl, das du fühlst  
Sagt dir es ist soweit  
Und es ändern sich Zustand  
Der Raum und die Zeit*

(Die Fantastischen Vier – Tag am Meer, 1993)

Dieser wundervolle Song beschreibt auf eine poetische Art und Weise das Bedürfnis nach einem Moment der Ruhe, der Abgeschiedenheit und des Loslassens vom hektischen Alltag – sinnbildlich verkörpert durch einen „Tag am Meer“. Ich leg mich zurück

Schließ die Augen und träum

– von einem Tag am Meer ...

Schließen Sie die Augen und dann nehmen Sie wahr, wie sich dieser Tag anfühlt ...

Die **Mitarbeiter in Ihrem ambulanten Pflegedienst leisten Großartiges** – in der häuslichen Pflege sind sie im ständigen Wechsel zwischen Fahrten zu Patienten, pflegerischer Versorgung, Beratung von Angehörigen und Dokumentation der erbrachten Leistungen. Diese Aufgaben

sind i.d.R. mit wenigen Pausen verbunden. Der Alltag einer Pflgetour ist extrem verdichtet. Und dann kommt auch noch eine hohe Verantwortung dazu, die die Mitarbeiter während der Tour zunächst einmal für sich alleine tragen. Deshalb ist es entscheidend, **gezielt Erholungsphasen einzubinden**. Diese fördern die mentale Stärke, Gesundheit und Motivation. Genau das, was Ihre Mitarbeiter gut gebrauchen können.

In dieser Ausgabe beschreibe ich Ihnen deshalb **fünf ausführliche Erholungsstrategien** mit konkreten Empfehlungen für Ihre Mitarbeiter.

Nehmen Sie meine Tipps gerne mit in die nächste Teambesprechung und schauen Sie, was die Mitarbeiter davon einsetzen wollen.

Schauen Sie auch, was Sie übergeordnet als Strategie in Ihrem ambulanten Pflegedienst umsetzen.

Ach ja, und Sie dürfen sich **in Ihrer Rolle als Pflegedienstleitung** natürlich auch nicht vergessen. **Lassen auch Sie einmal die Seele baumeln.**

### 1. Mikropausen im Tagesablauf – Das sind kleine Inseln der Regeneration mit großer Wirkung

#### Herausforderung

In der ambulanten Pflege werden Pausen gerne verschoben oder sogar gestrichen – etwa durch spontane Einsätze oder Fahrtzeiten, die unbewusst zur Pause werden, aber eigentlich gar keine Pause sind.

Mir fällt auf, dass aktive Pausen weder im Früh- noch im Spätdienst bewusst eingebaut werden. Na klar, Ihre Mitarbeiter wollen auch zeitnah nach Hause. Wenn Sie dies nun im Team diskutieren, wird genau das sicherlich auch die Diskussion beeinflussen.

Originalton eines Mitarbeiters: „Wenn ich früher zuhause sein kann, dann mache ich lieber keine Pause!“ Bleiben Sie aber hartnäckig mit Ihren Empfehlungen für eine sinnvolle Erholung.

#### Wissenschaftlicher Hintergrund

Die nachfolgenden Empfehlungen sind kein Hokuspokus, sondern haben ein wissenschaftliches Fundament. ▶

## „Give me a break!“



Eine Meta Analyse zeigt, dass Mikropausen (< 10 Minuten) signifikant die Energie steigern und Erschöpfung reduzieren.



Auch körperliche Mikropausen reduzieren Schmerzen bei körperlicher Belastung.

### Meine Empfehlung

- ▶ Integrieren Sie 5-Minuten-Mikropausen nach jeder Stunde im Rahmen der Tour im Früh- oder Spätdienst – bewusst als Ruhezeit geplant.
- ▶ Nutzen Sie Erinnerungen per App, z.B. „Zeit für ein Mini-Dehnprogramm“ oder „Fenster öffnen, drei tiefe Atemzüge“.
- ▶ Fördern Sie einfache Rituale: bewusstes Händewaschen, einen Schluck Wasser trinken, eine Mini-Achtsamkeit.

Diese kleinen Pausen liefern kurzfristig Energie und reduzieren kognitive Belastung. Und erzählen Sie mir nicht, dass Sie für 5 Minuten keine Zeit hätten!

## 2. Grenze zwischen Arbeit und Freizeit – Der Schutz bei Rufbereitschaft ist entscheidend!

### Herausforderung

**Rufbereitschaften** (insbesondere nachts) **verhindern echte Erholung**.

Auch in ruhigen Phasen bleibt der jeweilige Mitarbeiter geistig erreichbar und angespannt. So sollte das auch in der Rufbereitschaft sein, aber echte Erholung ist das nicht. Und wenn sich in einem kleinen Team nur zwei Personen die Rufbereitschaft teilen, dann ist klar, dass ein Kollaps nur eine Frage der Zeit ist. Entweder der Mitarbeiter hat keine Lust mehr oder der Partner zuhause teilt irgendwann mit, dass das so nicht mehr geht.

### Wissenschaftlicher Hintergrund



Studien zeigen, dass **ständige Erreichbarkeit die emotionale Erschöpfung verstärkt** und die Trennung von Erholung und Arbeitszeit erschwert.

Und nicht vergessen dürfen Sie die daraus resultierende **Belastung für die Familie**, wenn der Abend und die Nacht oft unterbrochen wird.

Keine Lösung ist im Übrigen, dass das Rufbereitschaftshandy überdauernd von Ihnen als Pflegedienstleitung bedient wird.

Denken Sie an meine Empfehlung im Text oben: **Lassen auch Sie einfach einmal die Seele baumeln.**

### Meine Empfehlung

- ▶ Definieren Sie verbindliche Rufbereitschaftszeiten (z.B. 18-7 Uhr). Außerhalb dieser Zeiten gilt: offline bleiben.
- ▶ Etablieren Sie eine stabile Vertretungsregel, z.B. Schichttausch mit Kollegen oder Pooldienste.
- ▶ Kommunizieren Sie klar: Urlaub und freie Zeit sind tabu – keine Rückrufe oder E Mails, außer im absoluten Notfall.

Die Rufbereitschaft kann man grundsätzlich gut übernehmen. Aber sie muss geregelt sein, die Belastung sollte überschaubar bleiben und außerhalb der Rufbereitschaft muss man sich abgrenzen dürfen und können!

## 3. Urlaub – eine echte Erholungsphase erreichen Sie nicht mit nur einer Woche Urlaub

### Herausforderung

Vor allem bei Teilzeit und geteilten Diensten wird Urlaub oft in kleinen Häppchen genommen – das mindert die regenerativen Effekte.

Fragen Sie sich doch auch einmal selbst: Wie lange brauchen Sie, um sich wirklich zu erholen: 1 Woche? 2 Wochen? 3 Wochen?

Ich verrate Ihnen etwas Persönliches: Ich brauche im Sommer alleine eine ganze Woche, um überhaupt in den Urlaubsmodus zu kommen. Die echte Erholung folgt erst danach.

### Wissenschaftlicher Hintergrund

Ein strukturierter Urlaub von mindestens zwei Wochen wirkt deutlich regenerativer und nachhaltiger als kürzere Unterbrechungen. Zudem zeigte eine Studie: Weniger als drei Wochen Urlaub korrelieren stark mit Burnout. ▶



Kein Wunder, dass kaum noch jemand in der ambulanten Pflege arbeiten will.

Heute zeigte mir eine Pflegedienstleitung eine Stellenanzeige mit dem Hinweis zu einer Wechselprämie für Mitarbeiter in Höhe von 8.000,- Euro. Damit können Sie nichts anfangen, wenn Sie erst einmal durchgearbeitet sind. Werben Sie in Ihrem Pflegedienst lieber damit, dass die Arbeit die Mitarbeiter bei Ihnen nicht kaputt macht und deren Gesundheit Ihnen am Herzen liegt.

#### Meine Empfehlung

- ▶ Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter zu **mindestens zwei Wochen zusammenhängendem Urlaub** – auch die Teilzeitkräfte.
- ▶ **Planen Sie Urlaube frühzeitig und transparent im Jahresplan** – einfache Übersicht für alle.
- ▶ **Entwickeln Sie ein Vertretungskonzept** – oder organisieren Sie eine Poollösung, sodass der Pflegedienst auch in Urlaubsphasen handlungsfähig bleibt.

Ein totales **No-Go ist die Unterbrechung des Urlaubs Ihrer Mitarbeiter.**

Nur absolute Ausnahmen sind hier akzeptabel. Vergessen Sie nicht schöne Rituale nach dem Urlaub. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Urlaub doch einmal berichten, wie es war. So können sich andere in die Erholung einfühlen. Und haben Sie dabei keine Angst vor Neid der Mitarbeiter. Sie wollen doch gerade eine Kultur der Erholung einführen.

#### 4. Leitung als Vorbild – Urlaub sichtbar leben

##### Herausforderung

Wenn Sie als Pflegedienstleitung durchgängig erreichbar bleiben, dann senden Sie ein interessantes Signal: Erholung ist verzichtbar. Das Gegenteil wäre aber **wichtig: Sie müssen entbehrlich sein. Urlaub muss auch Urlaub sein.** Eine ständige Erreichbarkeit ist genau das falsche Signal!

##### Wissenschaftlicher Hintergrund



Führungskräfte prägen die Kultur – wer selbst Pausen und Urlaub lebt, ermutigt das Team, sich ebenfalls zu erholen. Forbes betont: **„PTO Only Works If Leaders Take It, Too“**

PTO steht für **Paid Time Off** = bezahlte Freizeit (Urlaubstage, ggf. auch Krankheit, persönliche Tage etc.). Die Aussage hebt hervor, dass ein Unternehmen oder Team nur

dann eine echte Urlaubskultur leben kann, wenn Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen.

Die Aussage fordert: **Führungskräfte müssen aktiv Urlaub nehmen, ihre Abwesenheit ankündigen, nicht erreichbar sein** – und damit ein gesundes Vorbild setzen. Nur dann fühlen sich Mitarbeiter auch berechtigt, ihre eigenen PTO-Tage zu nutzen – ohne schlechtes Gewissen oder Angst vor Nachteilen.

##### Meine Empfehlung

- ▶ **Planen Sie eigene Urlaubszeiten** und kündigen Sie diese im Team frühzeitig an.
- ▶ **Sorgen Sie für Vertretung** und kommunizieren Sie nach der Rückkehr, wie erholsam der Urlaub war und wie gut er tat (s.o.).
- ▶ **Modellieren Sie eine Erholungskultur:** Wenn Leitung offline ist, lernen Mitarbeiter, das ebenso zu tun – denn dann funktioniert die Einheit auch ohne Sie.

Ach ja, und aktivieren Sie doch vielleicht auch eine „alte“ Urlaubskarten-Tradition. Sie und die Mitarbeiter senden eine Urlaubskarte, die Sie auf einer Wand platzieren. So sieht Erholung aus!

#### 5. Alltags-Resilienz fördern... ... Impulse für dauerhafte Gesundheit

##### Herausforderung

Der ambulante Pflegealltag ist geprägt von emotionaler Belastung, Zeitdruck und körperlicher Anstrengung. Präsentismus ist weit verbreitet – ich schleppe mich krank zur Arbeit.

##### Wissenschaftlicher Hintergrund

- ▶ Kleine **Achtsamkeits-Impulse** mindern Stress und fördern Resilienz .
- ▶ **Betriebliche Gesundheitsförderung** kann Stress um bis zu 25% senken .
- ▶ **Mindfulness-Programme** reduzieren Burnout innerhalb weniger Wochen



##### Meine Empfehlung

- ▶ Bieten Sie tägliche **Achtsamkeitsimpulse** (z.B. durch kurze Nachrichten), etwa Atemübungen oder Stretching.
- ▶ Initiieren Sie monatliche **Bewegungsauszeiten:** zum Beispiel ein gemeinsamer Spaziergang nach der Übergabe.
- ▶ Teilen Sie **digitale Tools** (Mindfulness-Apps, Podcasts) – nutzen Sie Pausenräume oder Fahrzeiten als Zugang. ▶

Ihr umfassender „Tag am Meer“-Fahrplan

Bereich	Ambulante Besonderheit	Ihr konkreter Schritt
<b>Mikropausen</b>	Kurze Einsätze, kaum Pausen	5 Min. regelmäßige Auszeiten, Apps/Rituale
<b>Freizeitgrenzen</b>	Rufbereitschaft stört Erholung	Fixe Offline-Zeiten + Poolverteilung
<b>Urlaub</b>	Geteilte Dienste erschweren lange Ruhephasen	Mind. 2 Wochen, Jahresplanung, Vertretung
<b>Vorbildfunktion</b>	Leitung bleibt oft online - Team zieht mit	Eigene Abwesenheit planen & transparent leben
<b>Alltagsimpulse</b>	Dauerstress führt zu Burnout & Präsentismus	Achtsamkeit, Bewegung, Mindfulness-Tools einsetzen

- Unterstützen Sie **Feierabend-Rituale**, z.B. klare Übergänge wie Jackenwechsel oder Handy weglegen – das erleichtert das psychische Abschalten.

**Fazit – Ihr Erholungsauftrag als Pflegedienstleitung**  
**Sie gestalten eine Kultur, in der Erholung – sowohl im Alltag als auch im Urlaub – keinen Luxus, sondern eine essenzielle Ressource darstellt.**

Mithilfe strukturell geplanter Mikropausen, klarer Regeln zur Freizeit, regenerativen Urlaubsphasen, sichtbarem Vorbildverhalten und alltäglichen Gesundheitsimpulsen bauen Sie dauerhafte Resilienz in Ihrem ambulanten Team auf. So bleiben Ihre Mitarbeiter langfristig motiviert, leistungsfähig und gesund – für die Qualität in der Pflege.

**Und nun noch einmal mein abschließender Appell an Sie:**  
**Lassen auch Sie einmal Ihre Seele baumeln!**

Das kann ich Ihnen raten, da ich in meinen fast 30 Jahren Berufserfahrung als Psychologin schon zu viele Pflegedienstleitungen bei mir hatte, die unter Tränen nicht mehr konnten. Das muss nicht sein!

Schützen Sie sich selbst und nehmen auch Sie sich Ihre besonderen Auszeiten als Führungskraft mit Vorbild in einem ambulanten Pflegedienst.

**Mehr Infos...**

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

und bei Instagram unter  
**Wirtschaftspsychologie Loffing**



● **Christian Loffing**

## Unternehmensperspektiven für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste und Tagespflegen

**BERATUNG**



**BEWERTUNG**



**BEGLEITUNG**



# Einfach mal die Seele baummeln lassen ...

Zwei Coachings mit Diplom-Psychologen  
Dr. Christian Loffing am Meer

**Gesamtpreis:  
nur 899 €**

Sie wohnen 2 Nächte in  
unserem Luxusapartment  
mit Seeblick in Eckernförde



[www.loffing.com](http://www.loffing.com)

[www.jederzeit-meer.de](http://www.jederzeit-meer.de)



**Annett Urban**

Fachbuchautorin und Chefredakteurin des renommierten Fachinformationsdienstes "pdl.konkret ambulant"

Norderstedt (Schleswig-Holstein)

+49 (0) 40-51 33 03 05

urban@ppm-online.org

## Hitzeschutz ...

ist kein „Nice-to-have“, sondern Ihre Pflicht als Leitungskraft

Sobald die Temperaturen steigen, kümmern sich Pflegekräfte meist fürsorglich um den Schutz ihrer Pflegekunden – sie achten auf ausreichende Flüssigkeitszufuhr, Schattenplätze und kühlende Maßnahmen.

Doch auch die Mitarbeiter selbst müssen bei hochsommerlichen Temperaturen besonders geschützt werden. Als Leitungskraft tragen Sie hier eine besondere Verantwortung, denn der Hitzeschutz zählt zu Ihrer Fürsorgepflicht im Rahmen des Arbeitsschutzrechts.

### Diese Mitarbeiter müssen Sie im Blick haben

Besonders im Blick haben sollten Sie **Mitarbeiter, die gesundheitlich anfälliger** sind – dazu zählen beispielsweise Schwangere, ältere Kollegen oder solche mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen. **Diese sollten bei großer Hitze möglichst nicht in die Mittagstour eingeplant werden.**

Achten Sie bei der Tourenplanung darauf, körperlich belastende Einsätze eher auf den frühen Morgen oder in die Abendstunden zu verlegen, um eine Überhitzung zu vermeiden.

### Die Dienstfahrzeuge

Auch die **Dienstfahrzeuge sollten auf heiße Tage vorbereitet** sein. Vor Fahrtbeginn sollte gut gelüftet werden. Ein kurzes Umschalten der Lüftung auf Umluft kann helfen, das Fahrzeug schneller herunterzukühlen. Achten Sie zudem darauf, dass die Fahrzeuge mit **Sonnenschutzvorrichtungen** für die Front- und Seitenscheiben ausgestattet sind. Sie verhindern ein Überhitzen im Stand. Wenn möglich, stellen Sie sicher, dass alle Fahrzeuge eine **funktionierende Lüftung** oder idealerweise eine **Klimaanlage** besitzen.

### Trinken und Raumtemperatur

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die **Trinkversorgung**. Ihre Mitarbeiter sollten ausreichend Flüssigkeit zur Verfügung haben – am besten stellen Sie **gekühlte Wasserflaschen oder leichte Saftschorlen** bereit, die direkt mit auf die Tour genommen werden können. Auch im Pflegebüro sollte es nicht zu heiß werden.

Wenn die **Raumtemperatur dauerhaft 26°C** überschreitet, sind Sie verpflichtet, geeignete Gegenmaßnahmen wie Ventilatoren, Sonnenschutz oder flexible Pausenzeiten zu ermöglichen.

### Sonnen- und Hitzeschutz während der Tour

Während der Tour selbst ist ein guter **Sonnenschutz** entscheidend. Stellen Sie Sonnencreme mit einem Lichtschutzfaktor von mindestens 30 bereit und sorgen Sie dafür, dass jeder Mitarbeiter seine eigene Flasche erhält. Auch eine geeignete Sonnenbrille mit Schutzkategorie 2 oder 3 kann sinnvoll sein, um die Augen zu schonen – vor allem bei längeren Wegen im Freien. Zudem sollten **Pausen in schattigen oder klimatisierten Bereichen** ermöglicht werden, damit sich die Mitarbeiter zwischen den Einsätzen erholen können.

### Die richtige Dienstkleidung

Was Kleidung und Schuhe betrifft, gilt trotz Hitze: Sicherheit und Professionalität stehen an erster Stelle. Offene Sandalen oder Flipflops sind nicht erlaubt, denn gemäß den Vorgaben der BGW muss das Schuhwerk sowohl vorne als auch hinten geschlossen sein.

Die Kleidung darf luftig sein, sollte jedoch gepflegt und dem Arbeitsumfeld angemessen entsprechen. Bauchfreie Tops, Spaghettiträger oder zu kurze Sommerkleider sind im pflegerischen Außendienst unangebracht. Stattdessen bieten sich knielange weiße Baumwollhosen und ein leichtes, weißes T-Shirt an – selbstverständlich in Kombination mit geeigneter Unterwäsche.

### Information an Mitarbeiter

Über sämtliche **Maßnahmen zum Hitzeschutz müssen Ihre Mitarbeiter nachweislich informiert werden** – sei es durch schriftliche Aushänge, ein Rundschreiben (s. Muster) oder im Rahmen einer kurzen Teamunterweisung mit Teilnehmerliste. Damit schützen Sie nicht nur sich selbst rechtlich, sondern zeigen Ihrem Team auch, dass Ihnen ihr Wohlbefinden am Herzen liegt. Denn Hitzeschutz ist kein „Nice-to-have und weit mehr als eine gesetzliche Pflicht, er ist Ausdruck von Fürsorge und Wertschätzung. ▶

## Sommerhitze im Dienst – bitte gut auf sich achten!

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
die heißen Tage haben begonnen – und wie jedes Jahr möchten wir Sie nicht nur an den Schutz unserer Pflegekunden erinnern, sondern auch an Ihren eigenen Schutz im Arbeitsalltag. Denn Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden haben für uns oberste Priorität.  
Damit Sie auch bei hohen Temperaturen gut durch den Tag kommen, haben wir folgende Maßnahmen für Sie vorbereitet:

### Sonnenschutz & Pflege

Für jeden von Ihnen steht im Pausenraum eine kleine Sonnenschutzflasche (LSF 30) bereit. Bitte nehmen Sie Ihre persönliche Flasche mit auf die Tour und cremen Sie sich regelmäßig ein – besonders Gesicht, Arme und Nacken. So schützen Sie Ihre Haut wirksam vor UV-Strahlung.

### Getränke für unterwegs

Im Pausenraum finden Sie außerdem gekühlte Wasserflaschen und Saftschorlen zur freien Entnahme. Bitte nehmen Sie sich für Ihre Tour ausreichend Getränke mit – auch als Vorrat für den Fall, dass es keine Möglichkeit zum Nachfüllen gibt.

### Kleidung und Schuhe

Bitte achten Sie auch bei Hitze auf sicheres und angemessenes Schuhwerk: Flipflops oder Sandalen sind nicht erlaubt – Ihre Schuhe müssen geschlossen und fest sein, vorn wie hinten.  
Luftige, aber gepflegte Arbeitskleidung ist natürlich erlaubt – bitte jedoch keine bauchfreien Tops, Spaghettiträger oder zu kurze Hosen oder Kleider.

### Denken Sie auch an:

- ▶ regelmäßige Pausen (im Schatten oder in kühlen Räumen),
- ▶ Lüften der Fahrzeuge vor Fahrtbeginn,
- ▶ Sonnenbrille (Filterkategorie 2 oder 3) bei längeren Wegen im Freien.

Wenn Sie sich bei großer Hitze unwohl fühlen oder gesundheitlich eingeschränkt sind, sprechen Sie mich bitte an – gemeinsam finden wir eine Lösung.

## Danke für Ihren Einsatz – und bitte passen Sie gut auf sich auf!

Herzliche Grüße  
Ihre PDL



### Mehr Infos...

Nehmen Sie gern  
Kontakt zu mir auf! ●

Ihre Anett Urban  
[www.pdl-konkret.de](http://www.pdl-konkret.de)



● Anett Urban

# Nah dran.

Authentische Bilder,  
die Ihr Unternehmen  
von anderen abheben.

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



**Michael Hagedorn**

Bildkonzepte

Fotokampagnen

Videoproduktionen

Fotoausstellungen

Onlinekongresse

**0177.5523366**

**info@michaelhagedorn.de**





**Peter Wawrik**

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

Bad Sassendorf (NRW)

✉ [info@wawrik-pflege-consulting.de](mailto:info@wawrik-pflege-consulting.de)

🌐 [www.wawrik-pflege-consulting.de](http://www.wawrik-pflege-consulting.de)

## Dienstplanung in der ambulanten Pflege

**F**ür Führungskräfte in der ambulanten Pflege, die in der Regel monatlich die Dienstpläne erstellen, ist diese Tätigkeit oftmals lästiges oder unbefriedigendes Thema. Sie erleben vielfach:

**Heute geplant. Morgen noch weitere Änderungswünsche von Mitarbeitern. Übermorgen in großen Teilen aufgrund von Krankmeldungen wieder geändert.**

Ein leidiges und unbefriedigendes Thema für viele.

Neben den kurzfristige Änderungsnotwendigkeiten stehen die Wünsche der Patienten auf eine verlässliche Pflege und die Erwartungen der Mitarbeiter auf eine verlässliche Dienstplanung und einen Dienstplan, der so wie geplant eingehalten wird und indem freie Tage und Zeiten auch frei bleiben sollten.

Die Pflegedienstleitung ist in ihrer täglichen Praxis ständig in einem Dilemma, zwischen den Wünschen der Patienten und Erwartungen der Mitarbeiter und unvorhergesehene und ungeplante Situationen.

Also: gar nicht planen? Geht nicht.

Nur einen Rahmendienstplan erstellen? Ist meines Erachtens auch zu wenig.

Und **jeden Wunsch der Mitarbeiter erfüllen?**

**Kurze Antwort: Nein!**

Der nachstehende Artikel soll die rechtlichen Rahmenbedingungen und Notwendigkeiten und einige praxisorientierte Beispiele und Details für eine gelungene und mitarbeiterorientierte Dienstplanung beschreiben und Ideen für die eigene Praxis liefern.

**Wenn man im Internet googelt, findet man unter Dienstplanung z.B. bei Wikipedia u.a. folgende Information:**

„Der **Dienstplan** ist ein Instrument der Personaleinsatzplanung in Betrieben und Unternehmen. Er soll sicherstellen, dass der mittels des Einsatzes von Arbeitskräften verfolgte Zweck erreicht wird und die Zweckerreichung den Qualitätsanforderungen entspricht.

Ausgehend von einem bestimmten quantitativen und qualitativen Personalbedarf werden in dem Dienstplan für eine bestimmte organisatorische Einheit der Beginn und das Ende der Arbeitszeiten sowie der Pausen für das einzusetzende Personal festgelegt und bestimmt, welche Arbeitnehmer zu den festgelegten Zeiten eingesetzt werden sollen.

In **Rahmendienstplänen werden bestimmte allgemeine, abstrakte Kriterien geplant**, während in einzelnen Dienstplänen die konkrete Einsatzplanung zum Beispiel für einen Wochen- oder Monatszeitraum erfolgt.

Der Arbeitgeber übt durch die Dienstplanerstellung sein Weisungsrecht nach § 106 Satz 1 GewO bezüglich der Lage der Arbeitszeit aus, indem er konkretisiert, wann der Arbeitnehmer die von ihm geschuldete Arbeitsleistung zu erbringen hat. Der Dienstplan ist unter Beachtung zwingender normativer Bestimmungen nach billigendem Ermessen zu erstellen. Das verlangt eine Abwägung der wechselseitigen Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Bei der Dienstplangestaltung sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates oder entsprechender betrieblicher Arbeitnehmervertretungsorgane zu beachten.“

**Was erwarten Patienten in Bezug auf die Dienstplanung?**

Die Erwartung der Patienten an den Pflegedienst sind durch unzählige interne Erhebungen und externe Befragungen bekannt: Die Pflegekräfte sollen pünktlich kommen, freundlich sein, die Privatsphäre des Pflegebedürftigen und seiner Familie achten, es sollen nicht ständig andere Mitarbeiter kommen, die Pflege und Hilfe soll liebevoll und achtsam sein. Die getroffenen Vereinbarungen sollen eingehalten werden, Zeit sollen die Pflegekräfte mitbringen und sich mehr um den Patienten als um die Dokumentation kümmern.

**Was wünschen oder fordern Mitarbeiter vom Dienstplan?**

Die Erwartungen der Mitarbeiter sind auch durch Befragungen belegt, die viele Träger und Pflegedienste regelmäßig im Rahmen ihres Qualitätsmanagements durchführen:

- ▶ eine verlässliche und planbare Dienstplanung,
- ▶ keine oder wenige Überstunden,
- ▶ kein „aus dem frei holen“ und erst recht nicht aus dem Urlaub.

Diese Erwartung äußern alle Mitarbeiter, unabhängig aus welcher Generationsgruppe sie kommen. ▶

Die Reaktionen gegenüber den Pflegedienstleitungen bei ungeplanten Dienstanfragen ist aber tendenziell abhängig von der „Generation“ der Pflegekräfte:

- ▶ Die **Generation der Boomers/ Babyboomer** (bis ca. 1965 geboren, heutige Mitarbeiter im Alter von ca. 56 Jahre und älter) zeichnet sich noch durch ein starkes „Leben, um zu arbeiten“ aus. Eine **hohe Pflichterfüllung gegenüber dem Arbeitgeber** erschwert den Mitarbeiter, auch nein zu sagen, wenn die Pflegedienstleitung wieder mal anfragt, für z.B. erkrankte Mitarbeiter einzuspringen.
- ▶ Die **Generation X** (ca. 1965 – 1980 geboren, heutige Mitarbeiter im Alter von ca. 42 – 57 Jahre) lässt sich nicht allein von Geld motivieren, sondern will trotz Beruf weiterhin ein Privatleben führen. Als Stichwort dafür ist der **Wunsch nach Work-Life-Balance** bekannt. Hier besteht in der Praxis eine gewisse Bereitschaft, auch außerplanmäßig einzuspringen, aber nur in begrenztem Rahmen.
- ▶ Die **Generation Y / Millenions** (ca. 1980 – 1995 geboren, heutige Mitarbeiter zwischen 26 und 42 Jahre) sind die jüngeren Mitarbeiter in den Pflegeeinrichtungen. Man kann sie als die erste Generation beschreiben, die größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Anstelle von Status rücken die Freude an der Arbeit sowie die Sinnsuche ins Zentrum. **Mehr Freiräume und die Möglichkeit zur Selbstgestaltung sowie mehr Zeit für Familie und Freizeit** sind zentrale Forderungen der Generation Y: Sie will nicht mehr dem Beruf alles unterordnen, sondern fordert eine Balance zwischen Beruf und Freizeit, der sich z.T. in Balance zwischen Freizeit und Beruf ändert. Reale Aussage vor einigen Wochen von einer jungen Mitarbeiterin (Y), die gebeten wurde, kurzfristig am nächsten Morgen auszuhelfen, weil eine Kollegin erkrankt ist:  
**„Morgen früh habe ich erst noch einen Friseurtermin. Danach kann ich kommen.“**
- ▶ Die nachfolgende Generation Z (ca. 1995 – 2010 geboren; heutige Auszubildende und Berufsanfänger) sind wieder anders zu verstehen: sie wollen und fordern geregelte Arbeitszeiten, unbefristete Verträge und klar definierte Strukturen im Job.

## 6 No-Gos in der Dienstplanung

die keine PDL wirklich macht, oder?)

- 1) „Da wir sowieso den Dienstplan ständig ändern müssen, plane ich jeweils nur für eine Woche.“
- 2) „Wenn es notwendig ist, dann muss die Mitarbeiterin eben den Urlaub unterbrechen und kommen.“
- 3) „Es ist nicht zu vermeiden, dass ein Mitarbeiter die Spätschicht bis 22:30 Uhr fährt und am nächsten Morgen ab 6:00 Uhr wieder losfährt.“
- 4) „Ich weiß, dass Angela\* und Ulrike\* nicht nein sagen

können. Daher frage ich die immer als erstes. Sie haben ja auch keine Familie.“

\*Namen sind fiktiv

- 5) „Wir bezahlen nur die Pflegezeiten beim Patienten. Die Fahrzeiten dazwischen kann der Mitarbeiter nicht aufschreiben bzw. werden nicht berechnet.“
- 6) „Die Mitarbeiter dürfen ihr Handy nicht an die Seite legen oder ausmachen. Ich muss sie ja jederzeit erreichen können.“

Arbeitgeber haben alle Mitarbeiter bei der Dienstplanung gleich zu behandeln. Eine Diskriminierung ist unzulässig. So könnte man umgangssprachlich den Inhalt des **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** – früher Beschäftigtenschutzgesetz zusammenfassen.

Darf ich als PDL aber „Sonderregelungen für einzelne Mitarbeiter“ vereinbaren?

Dies ist eine Frage, die ich immer wieder bei Beratungen höre und die grundsätzlich mit „Ja“ unter bestimmten Bedingungen beantwortet werden kann.

## Kurze AGG Gesetzeskunde

### § 6 Persönlicher Anwendungsbereich

(1) Beschäftigte im Sinne dieses Gesetzes sind

1. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer,
2. die zu ihrer Berufsbildung Beschäftigten,
3. Personen, die wegen ihrer wirtschaftlichen Unselbstständigkeit als arbeitnehmerähnliche Personen anzusehen sind; zu diesen gehören auch die in Heimarbeit Beschäftigten und die ihnen Gleichgestellten.

Als Beschäftigte gelten auch die Bewerberinnen und Bewerber für ein Beschäftigungsverhältnis sowie die Personen, deren Beschäftigungsverhältnis beendet ist.

(2) Arbeitgeber im Sinne dieses Abschnitts sind natürliche und juristische Personen sowie rechtsfähige Personengesellschaften, die Personen nach Absatz 1 beschäftigen. Werden Beschäftigte einem Dritten zur Arbeitsleistung überlassen, so gilt auch dieser als Arbeitgeber im Sinne dieses Abschnitts. Für die in Heimarbeit Beschäftigten und die ihnen Gleichgestellten tritt an die Stelle des Arbeitgebers der Auftraggeber oder Zwischenmeister.

(3) Soweit es die Bedingungen für den Zugang zur Erwerbstätigkeit sowie den beruflichen Aufstieg betrifft, gelten die Vorschriften dieses Abschnitts für Selbstständige und Organmitglieder, insbesondere Geschäftsführer oder Geschäftsführerinnen und Vorstände, entsprechend.

### § 7 Benachteiligungsverbot

(1) Beschäftigte dürfen nicht wegen eines in § 1 genannten Grundes benachteiligt werden; dies gilt auch, wenn die Person, die die Benachteiligung begeht, das Vorliegen eines in § 1 genannten Grundes bei der Benachteiligung nur annimmt.

(2) Bestimmungen in Vereinbarungen, die gegen das Benachteiligungsverbot des Absatzes 1 verstoßen, sind unwirksam.

(3) Eine Benachteiligung nach Absatz 1 durch Arbeitgeber oder Beschäftigte ist eine Verletzung vertraglicher Pflichten.

### § 8 Zulässige unterschiedliche Behandlung wegen beruflicher Anforderungen

(1) Eine unterschiedliche Behandlung wegen eines in

§ 1 genannten Grundes ist zulässig, wenn dieser Grund wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit oder der Bedingungen ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt, sofern der Zweck rechtmäßig und die Anforderung angemessen ist.

(2) Die Vereinbarung einer geringeren Vergütung für gleiche oder gleichwertige Arbeit wegen eines in § 1 genannten Grundes wird nicht dadurch gerechtfertigt, dass wegen eines in § 1 genannten Grundes besondere Schutzvorschriften gelten.

#### § 10 Zulässige unterschiedliche Behandlung wegen des Alters

Ungeachtet des § 8 ist eine unterschiedliche Behandlung wegen des Alters auch zulässig, wenn sie objektiv und angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt ist. Die Mittel zur Erreichung dieses Ziels müssen angemessen und erforderlich sein. [...]

**Zusammenfassend** kann für den Pflegedienst festgehalten werden, dass eine Diskriminierung allgemein bezogen auf die Person oder das Alter oder die Vergütung (und weiterer Gründe) unzulässig ist. Vereinbarungen z.B. mit jüngeren Müttern oder Rentnern oder aufgrund anderer Situationen sind zulässig und werden auch im Team der gesamten Mitarbeiterschaft akzeptiert und mitgetragen, wenn sie begründbar und nachvollziehbar sind. Jeder Mitarbeiter erfährt dadurch: Mein Arbeitgeber ist grundsätzlich bereit, mir im Rahmen der dienstlichen Notwendigkeiten bei meinen Wünschen und Planungen entgegenzukommen.

In der Pflegepraxis gewinnen sogar Pflegedienste weitere Mitarbeiter und sind als Arbeitgeber interessant, wenn eine unternehmerische Bereitschaft vorhanden ist, differenzierte, zeitlich befristete Vereinbarungen mit Mitarbeiter zu treffen und dies offen und transparent im Team zu kommunizieren. Dies gehört zum mitarbeiterorientierten Personalmanagement und zeichnet moderne Pflegedienste aus.

#### Bestimmungen für den Dienstplan

Und auch der Dienstplan selbst unterliegt einigen rechtlichen und formalen Bestimmungen:

1. öffentlich-rechtliche Bestimmungen, vor allem das Arbeitszeitgesetz und
2. privatrechtliche Bestimmungen, wie Tarifverträge, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen und /oder Arbeitsvertrag.
3. Formular- und Formvorschriften

Auf einige Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes ist schon eingegangen worden. Hinzu können noch trägerspezifische Bestimmungen aus dem jeweiligen Tarifvertrag oder aus Betriebs- oder Dienstvereinbarungen kommen, z.B. bis wann der Dienstplan verbindlich veröffentlicht und ausgehängt werden muss.

Für einen Dienstplan gibt es weiterhin nachstehende Formular- und Formvorschriften:

- A) Ein Dienstplanformular muss übersichtlich sein. Z.T. gibt es regionale Vorgaben der jeweiligen Heimaufsicht oder Aufsichtsbehörde. Das Format sollte DIN A 3 betragen, was jedoch keine vorgeschriebene Größe ist.
- B) Auf dem Dienstplan muss die Legende vorhanden sein, d.h. eine eindeutige Symboldarstellung und Erläuterung aller Symbole/Kürzel. Häufig werden der Frühdienst mit F, der Spätdienst mit S, der Teildienst mit T oder TD usw. und einer arabischen Ziffer benannt. Außerdem werden entsprechende Kürzel für Urlaub, Krankheit, Mutterschutz, Erziehungsurlaub, Freizeit-ausgleich, usw. festgelegt.
- C) Eine einheitliche Symbolik (Verwendung der Kürzel) innerhalb einer Einrichtung bzw. bei einem Trägerverband mit mehreren Pflegediensten oder Filialen ist notwendig, um eine Nachvollziehbarkeit auch nach langer Zeit sicherzustellen. Außerdem erleichtert sie es allen Mitarbeiter, den Dienstplan (auch z.B. bei einem Wechsel in eine andere Filiale zu verstehen.
- D) Der Dienstplan ist arbeitsrechtlich ein Dokument. Bleistifteinträge oder Radierungen, Tipp-Ex, Füller sind wegen des Gebotes der Echtheit nicht zulässig. Streichungen bis zur Unkenntlichkeit der Daten ist ebenfalls nicht erlaubt. Eintragungen und Änderungen müssen zweifelsfrei nachvollziehbar sein: „Neben der Wahrheit muss das Dokument auch Klarheit schaffen.“
- E) Änderungen auf dem Dienstplan dürfen nicht von Mitarbeitern, sondern nur von der entsprechenden Pflegedienstleitung nachvollziehbar eingetragen werden.

Es hat sich bewährt, dass pro Mitarbeiter **mindestens drei Zeilen** vorhanden sein sollten. Die erste Zeile für den geplanten Dienst (SOLL-Dienst), die zweite Zeile für abweichende Dienste (angeordnete Änderungen) und die dritte Zeile für die Abweichungen vom Soll-Plan (IST-Dienste, z. B. in Form der Angabe der zusätzlich gearbeiteten Minuten).

In manchen Dienstplänen gibt es zusätzlich eine 4. Zeile, in der die Anordnung der Änderungen per Namenszeichen der/des Vorgesetzten bestätigt werden muss.

Außerdem sind immer anzugeben:

- ▶ Vor- und Nachname des Mitarbeiters
- ▶ Die Qualifikation des Mitarbeiters
- ▶ die Sollarbeitszeit (Beschäftigungsgrad, -umfang, auch als Prozentangabe möglich)
- ▶ der Nachweis für auszugleichende Feiertage, Mehr- und Überstunden (praktisch bedeutet dies das Kenntlichmachen der entsprechenden Ausgleichstage im Ausgleichszeitraum) ▶

- ▶ der Dienstplanzeitraum (z.B. Februar 2017)
- ▶ der Pflegedienst, für den dieser Plan gilt
- ▶ das Erstellungsdatum, die Unterschrift des Erstellenden und die genehmigende Unterschrift der Pflegedienstleitung, wenn diese die Erstellung delegiert hat.
- ▶ die Abschlussunterschrift der beiden genannten Funktionsträger erfolgt nochmals nach Abrechnung des so genannten IST-Planes.

Wie lange im Voraus der Dienstplan aushängen muss, ist nicht allgemein verbindlich, aber ggfls. durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung geregelt.

Viele Pflegedienste gehen wie folgt vor:

- Einholen der Wünsche der Mitarbeiter für den Folgemonat bis zum 05. oder 10. des aktuellen Monats.
- Erstellen des Dienstplanes unter Berücksichtigung der dienstlichen Notwendigkeiten, der genehmigten Urlaubsanträge und der Wünsche der Mitarbeiter
- Vorabinformation (Voraushang) bis zum 15. des aktuellen Monats. Rückmeldungen von Mitarbeitern bei dringenden Änderungswünschen
- Aushang des verbindlichen Planes am 15. des aktuellen Monats.

Einen Dienstplan seitens der Pflegedienstleitung adäquat zu führen und diesen als Dokument zu betrachten ist grundsätzlich notwendig ...

- zur eigenen Sicherheit (Beweis der geleisteten Arbeit, haftungsrechtliche Sicht)
- zur Information von Mitarbeitern und Vorgesetzten
- zur Steuerung der weiteren Dienstplanung und
- als Nachweis für den Medizinischen Dienst der Krankenversicherung (MD), die Heimaufsicht und andere Institutionen.

### Dienstplanmodelle

Wir zeigen nun Dienstplanmodelle für ambulante Pflegedienste, die häufig angewandt werden bzw. gibt weitere Ideen zur Anregung, die eigene Dienstplangestaltung weiterzuentwickeln.

Die nachfolgenden zwei Dienstplanmodelle präsentieren jeweils 6 Mitarbeiter eines ambulanten Dienstes mit verschiedenem Stundenumfang pro Woche.

Es geht in den Beispielen nicht darum, dass bei jedem Tag ein Früh- und ein Spätdienst vorhanden ist, sondern um die verschiedenen Planungsansätze.

Weiterhin wird davon ausgegangen, dass der Pflegedienst eine Reihe von weiteren Mitarbeitern beschäftigt und mehrere Früh- und Spättöuren fährt. Aufgrund der tatsächlichen Fahrt- und Pflegezeiten bei den Patienten kann die SOLL-Planung nur die monatliche vereinbarte Arbeitszeit tendenziell erreichen.

Geringe Plus- oder Minusstunden in der Planung sind die Regel.

Wenn eine SOLL-Dienstplanung schon grundsätzlich immer die vereinbarte Arbeitszeit überschreitet, ist das ein Zeichen für zu viele angenommene Patienten bei zu wenig vereinbarten Mitarbeiterstunden und führt zu einem ständigen Anwachsen von Überstunden.

### Modell 12 : 2 (jedes 2. Wochenende Dienst)

Vermutlich das in der ambulanten Pflege am meisten eingesetzte Modell ist das System „jedes 2. Wochenende Dienst“. Dies bedeutet i.d.R. innerhalb der Woche eine verkürzte Tagesarbeitszeit aufgrund der Früh- und Spättöuren und einen häufigen Teildienst mit insgesamt längerer Arbeitszeit am Wochenende.

#### Klassisch: jedes 2. Wochenende frei bzw. Arbeit

Januar 21 Arbeitstage bei 5 Tage-Woche 39 Std./ Woche

F = Frühdienst 6 Std. S = Spätdienst 4,5 Std. TD = Teildienst (Früh- und Spätdienst) 9,5 Std. FD= Frühdienst und Dienstbesprechung 7,5 Std.

Mitarbeiter	Januar																															Monat		Arbeitszeit-konto
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	SOLL	IST = Plan	
A 35 Std.			F	F	F	FD	F	TD	TD		S	S	S	S		F	F	F	FD	F	TD	TD		F	F	F	F		F	147,00 Std.	150,00 Std.	+ 3,00 Std.		
B 30 Std.	TD	TD	F	F	F	FD					F	F	F	TD	TD		S	S	S	S			S	S	S	S	S	TD	TD	126,00 Std.	141,00 Std.	+ 15,00 Std.		
C 39 Std.			S	S	S	S	S	TD	TD	TD	F	F	F			TD	F	F	FD	F	TD	TD		F	F	F	F		F	163,80 Std.	147,50 Std.	- 16,30 Std.		
D 36 Std.	TD	TD	S	S	S	S				F	F	F	F	TD	TD		F	F	FD				F	F	F	F	TD	TD	S	151,20 Std.	163,50 Std.	+ 12,30 Std.		
E 25 Std.			F	F	F	FD	F	TD	TD							S	S	S	S	S	TD	TD		S	S	S	S		S	105,00 Std.	114,50 Std.	+ 9,50 Std.		
F 35 Std.	TD	TD	S			FD	F			S	S	S	S	TD	TD		F	F	FD	F			F	F		F	TD	TD	F	147,00 Std.	147,00 Std.	+ 0,00 Std.		
etc.																																		

Februar 20 Arbeitstage bei 5 Tage-Woche 39 Std./ Woche

Mitarbeiter	Februar																												Monat		Arbeitszeit-konto	Jan. + Feb. kumuliert		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	SOLL	IST = Plan				
A 35 Std.	F	F	FD	F	TD	TD		F	F	F	F			S	S	S	S	S	TD	TD		S	S	S	S		F		140,00 Std.	134,00 Std.	- 6,00 Std.	- 3,00 Std.		
B 30 Std.							S	S	S	S	S	TD	TD		S	S	S	S		S	S	S	S	S	S	TD	TD	S		120,00 Std.	105,50 Std.	- 14,50 Std.	+ 0,50 Std.	
C 39 Std.	F	F	FD	F	TD	TD		TD	TD	TD	TD			F	F	F	FD	F	TD	TD		F	F	F	F		F		156,00 Std.	163,00 Std.	+ 7,00 Std.	- 9,30 Std.		
D 36 Std.	S	S	S	S			F	F	F	F	F	TD	TD		F	F	FD	F		F	F		S	S	S	TD	TD	F		144,00 Std.	137,00 Std.	- 7,00 Std.	+ 5,30 Std.	
E 25 Std.	S	S	S	S	TD	TD								F	F	F	FD	F	TD	TD				S	S				100,00 Std.	96,50 Std.	- 3,50 Std.	+ 6,00 Std.		
F 35 Std.	F	F	FD	F			F	F	F	F	F	TD	TD	F	F					F	F	F	F	F	TD	TD	F		140,00 Std.	141,50 Std.	+ 1,50 Std.	+ 1,50 Std.		
etc.																																		

Abbildung 1: „klassischer“ Dienstplan mit jedem 2. Wochenende „frei“

**klassisch: jedes 3. Wochenende Arbeit**

Januar 21 Arbeitstage bei 5 Tage-Woche 39 Std./Woche

F = Frühdienst 6 Std. S = Spätdienst 4,5 Std. TD = Teildienst (Früh- und Spätdienst) 9,5 Std. FD = Frühdienst und Dienstbesprechung 7,5 Std.

Mitarbeiter	Januar																															Monat		Arbeitszeit-konto		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	SOLL	IST = Plan			
A 35 Std.			F	F	F	FD	F	TD	TD		S	S	S	S			F	F	F	FD	F				F	F	F	F	TD	TD	F	147,00 Std.	149,00 Std.	+ 2,00 Std.		
B 30 Std.			F	F	F	FD	F				F	F	F	F	TD	TD		S	S	S	S			S	S	S	S					126,00 Std.	121,00 Std.	- 5,00 Std.		
C 39 Std.	TD	TD	S	S	S	S				TD	TD	F	F	F			TD	F	F	FD	F	TD	TD		F	F	F	F			F	163,80 Std.	158,00 Std.	- 5,80 Std.		
D 36 Std.							TD	TD	F	F	F	F	F				F	F	F	FD	F			F	F	F	F	TD	TD			151,20 Std.	152,50 Std.	+ 1,30 Std.		
E 25 Std.			F	F	F	FD	F					F	F	F	TD	TD	S	S	S	S					S	S	S	S				S	105,00 Std.	113,50 Std.	+ 8,50 Std.	
F 35 Std.	TD	TD	S		F	FD	F			S	S	S	S				F	F	F	FD	F	TD	TD	F	F	F	F					F	147,00 Std.	146,00 Std.	- 1,00 Std.	
etc.																																				

Februar 20 Arbeitstage bei 5 Tage-Woche 39 Std./Woche

Mitarbeiter	Februar																												Monat		Arbeitszeit-konto	Jan. + Feb. kumuliert					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	SOLL	IST = Plan							
A 35 Std.	F	F	FD	F			TD	TD	F	F	F			S	S	S	S	S	TD	TD		F	F	F	F		F					140,00 Std.	134,00 Std.	- 6,00 Std.	- 4,00 Std.		
B 30 Std.			FD	F	TD	TD	S	S	S	S				TD	TD	S	S	S		S	S	S	S	S	S	TD	TD						120,00 Std.	124,50 Std.	+ 4,50 Std.	- 0,50 Std.	
C 39 Std.	F	F	FD	F			TD	TD	F	F	F	TD	TD			F	F	FD	F			TD	TD	TD	F	F		F					156,00 Std.	163,00 Std.	+ 7,00 Std.	+ 1,20 Std.	
D 36 Std.	S	S	S	S			F	F	TD	TD	F			TD	F	F	FD	F	TD	TD	F	F		TD	TD		TD						144,00 Std.	143,50 Std.	- 0,50 Std.	+ 0,80 Std.	
E 25 Std.	S	S	S	S	TD	TD								F	F	F	FD	F					F	F	F	F		S					100,00 Std.	97,00 Std.	- 3,00 Std.	+ 5,50 Std.	
F 35 Std.	F	F	FD	TD			F	F	F	TD	TD			S	S	S	FD	TD	TD	F	F	F	F	F	F		TD						140,00 Std.	139,50 Std.	- 0,50 Std.	- 1,50 Std.	
etc.																																					

Abbildung 2: Dienstplan mit jedem 3. Wochenende zur Arbeit

In der Regel **arbeiten die Mitarbeiter 12 Tage hintereinander und haben 2 Tage frei.**

**Modell „jedes 3. Wochenende Dienst“**

Das Modell „jedes 3. Wochenende Dienst“ unterscheidet sich von dem Modell 12:2 nur dadurch, dass i.d.R. die Mitarbeiter nicht jedes 2. Wochenende arbeiten, sondern durch etwas längere Tagestouren nur jedes dritte Wochenende zum Dienst kommen müssen. Dafür bedarf es mehr „Köpfe und Hände“, d.h. mehr Mitarbeiter, um alle Touren abdecken zu können als im vorhergehenden Modell. Hier wird schon deutlich: Mitarbeiter mit mehr als 35 Std./Woche müssen z.T. häufiger Teildienste leisten, damit die wöchentliche bzw. monatliche Arbeitszeit erreicht werden kann.

Es gibt sogar die Möglichkeit, in Dienstplänen dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter nur alle 4 Wochen zum Dienst antreten müssen. Diese Alternative führen wir hier nicht weiter aus, verweisen aber auf unsere 2. Ausgabe von PDL-Management, wo dieses Modell vorgestellt und beschrieben wurde.

Hier wird schon deutlich: Mitarbeiter mit mehr als 35 Std./Woche müssen z.T. häufiger Teildienste leisten, damit die wöchentliche bzw. monatliche Arbeitszeit erreicht werden kann.

Es gibt sogar die Möglichkeit, in Dienstplänen dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter nur alle 4 Wochen zum Dienst antreten müssen. Diese Alternative führen wir hier nicht weiter aus, verweisen aber auf unsere 2. Ausgabe von PDL-Management, wo dieses Modell vorgestellt und beschrieben wurde.



**Literaturhinweis**

**PDL Management 2** | Mai 2022  
 Peter Wawrik: Im Pflege- und Betreuungsdienst nur noch ein Wochenende im Monat arbeiten?  
**S. 10 – 12.**  
<https://pdl-management.de> | im **Archiv** dann **nach unten scrollen**

Hier der Direkt-Link

**Dienstplanmodell Wunschfrei**

(hier ohne Abbildung)

Das **Modell Wunschfrei** ist ein sehr mitarbeiterorientierter Ansatz, der natürlich die Balance zwischen der Versorgungsnotwendigkeit der Patienten und den arbeitsrechtlichen Bedingungen berücksichtigt und in der Praxisanwendung von 5 Prämissen ausgeht:

- a) Die Mitarbeiter teilen bis zu einem definierten Zeitpunkt ihre Frei-Wünsche des Folgemonats mit
- b) Die Mitarbeiter sollen nicht mehr Tage inkl. Wochenende arbeiten, als es Arbeitstage in dem jeweiligen Monat gibt
- c) Die Mitarbeiter arbeiten höchstens 10 Tage, in Ausnahmefällen 11 Tage am Stück.
- d) Urlaub (ist heilig) und Wunsch-Frei ist seitens der Leitung möglichst zu berücksichtigen
- e) Der ausgehängte Dienstplan ist für die Mitarbeiter verbindlich. Kurzfristige Ausnahmen (Wechsel von Diensten) sind nach Absprache mit der Leitung möglich, bedürfen aber deren Genehmigung. Dabei können i.d.R. nur gleiche Dienste getauscht werden (z.B. Früh mit Früh)

Der Dienstplan für den nächsten Monat entsteht konkret jeweils nachfolgender Systematik:

- a) Die Mitarbeiter teilen bis zum 15. des Monats ihre Frei-Wünsche für den Folgemonat per Zettel in einen Zettelkasten mit. Der Name und die gewünschten Frei-Tage bzw. Urlaubstage im Folgemonat werden aufgeschrieben. Wenn kein Zettel eingeworfen wird, erklärt der Mitarbeiter, dass ihm egal ist, wann er frei hat und wann er arbeitet.
- b) Die PDL erstellt bis zum 20. des Monats den Dienstplan in Abstimmung mit den Teamleitungen für den Folgemonat und hängt ihn aus.
- c) Dienstplanänderungen aufgrund von Wünschen oder dienstlichen Notwendigkeiten (z.B. wegen Erkrankung) werden von der Leitung entsprechend nachgetragen.

Dieses seit Jahren praxiserprobte Modell wird von der Mitarbeiterschaft positiv bewertet und ermöglicht, dass Mitarbeiter zufriedener ihre Dienste leisten und achtet gleichzeitig auf eine Begrenzung bei den manchmal entstehenden Überstunden, da nicht jeder Monat ausgeglichen geplant werden kann bzw. im Rahmen der IST-Touren geleistet wird.

**Fazit**

**Nur die Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigen?**

Zu Beginn meines Beitrags stand ein klares „Nein“. Wer sich intensiver mit den Grundhaltungen der vier Generationen beschäftigt, kommt zu dem Ergebnis, dass eine klare situative Führung durch die Leitung genauso sinnvoll ist und anerkannt wird wie eine entsprechende Kommunikation.

Das ist einer der wesentlichen Unterschiede zu früher: Führen durch Anordnen funktioniert noch bedingt bei den Baby-Boomern. Bei den anderen Generationen ist eine differenzierte und erklärende Kommunikation, ein „Erklären“ und über den „Sinn-verstehen“ wichtig.

Daher muss eine Pflegedienstleitung heute und in Zukunft die **3K Regel** beachten:

**Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren.**

Sie können mich gerne durch einen Klick auf den Punkt ● kontaktieren.

**Wir sind gerne für Sie da.**

● Peter Wawrik



Besuchen Sie uns im Internet:  
**Wawrik-Pflege-Consulting.de**

Liebe PDL-Management-Leser, wir freuen uns sehr, Sie als zuverlässiger Partner in inhaltlichen, strategischen und wirtschaftlichen Fragestellungen in der stationären, ambulanten und teilstationären Pflege zu unterstützen. Unsere Arbeitsschwerpunkte sind:

<p><b>Ambulante Pflege</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie- und Analyseberatung</li> <li>• Wirtschaftlichkeitsberatung</li> <li>• Controlling und Kennzahlen</li> <li>• Existenzgründung</li> <li>• Dienst- und Tourenplanung</li> <li>• Pflegesatzverhandlungen</li> <li>• Fortbildungen und Webinare</li> </ul>	<p><b>Tagespflege</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie- und Analyseberatung</li> <li>• Wirtschaftlichkeitsberatung</li> <li>• Controlling und Kennzahlen</li> <li>• Existenzgründung</li> <li>• Projektplanung/ Neu-/Erweiterungsplanung</li> <li>• Pflegesatzverhandlungen</li> </ul>
<p><b>Stationäre Pflege</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflegesatzverhandlungen</li> <li>• Dienstplanung (in Kooperationen)</li> </ul>	<p><b>Akademie und Online-Shop</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortbildungen</li> <li>• Webinare</li> <li>• Arbeitshilfen</li> <li>• Fachbücher</li> <li>• Newsletter</li> </ul>

Neu im Online-Shop:  
Das Unternehmenshandbuch für Führungskräfte in der Pflege

Ab sofort bestellbar:  
Nur 89,50€ (statt 149€) für PDL-Management-Leser (nur bis zum 01.09.2024)



**JETZT  
INFORMIEREN!**

# Weiterbildung zur Pflegedienstleitung

Sie möchten sich zur Leitung qualifizieren?

Sie haben die Wahl – wir bieten die Weiterbildung  
als Präsenz- oder Fernlehrgang an!



## Ihre Vorteile:

Erfahren & professionell | Aktuell & praxisnah | Individuelle Beratung & Betreuung |  
Zertifizierter Anbieter | Standort Hamburg & bundesweit | Online lernen

**Lernen mit Spaß und Erfolg!**

**Lembke**  
Seminare und Beratungen GmbH



**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)

## Was ist ein guter Dienstplan?

Die Balance zwischen Mitarbeiterwünschen, Wirtschaftlichkeit und Versorgungsqualität

In der ambulanten Pflege ist der Dienstplan weit mehr als nur ein organisatorisches Werkzeug. Er ist Ausdruck von Wertschätzung, Grundlage für Versorgungsqualität – und oft genug Zündstoff für Konflikte.

In der Praxis höre ich immer wieder, was sich Pflegekräfte wünschen:

- ▶ planbare Freizeit
- ▶ Verbindlichkeit
- ▶ familienfreundliche Arbeitszeiten und
- ▶ Berücksichtigung individueller Lebenslagen.

Gleichzeitig steht die Leitung vor der Herausforderung, Wirtschaftlichkeit, Personalbindung und Versorgungssicherheit unter einen Hut zu bringen.

Was also macht einen „guten“ Dienstplan aus? Und wohin geht der Trend?

### 1. Der Dienstplan als Führungsinstrument

Ein guter Dienstplan sorgt für Klarheit, Verlässlichkeit und Gerechtigkeit im Team. Er berücksichtigt:

- ▶ gesetzliche Rahmenbedingungen (Arbeitszeitgesetz, Pausenzeiten, Ruhezeiten)
- ▶ tarifliche und betriebliche Vorgaben
- ▶ Pflegebedarfe der Klienten
- ▶ das Kompetenz- und Qualifikationsmix im Team

Doch mehr denn je ist er auch ein Ausdruck von Haltung: Wer Pflegekräfte als Mitgestaltende betrachtet, plant anders als jemand, der Dienstzeiten „verteilt“.

### 2. Wohin geht der Trend?

Moderne Dienstplanung orientiert sich zunehmend an den folgenden Entwicklungen:

- ▶ **Mitarbeiterzentrierte Dienstplanung**  
Individuelle Arbeitszeitmodelle (z. B. Wunschdienste, feste freie Tage, Teilzeitwünsche) gewinnen an Bedeutung – nicht nur aus sozialer Verantwortung, sondern zur Personalbindung.
- ▶ **Digitale Tools und Apps**  
Softwarelösungen ermöglichen eine transparente, schnelle und teilweise selbstorganisierte Dienstplanung. Mitarbeiter können Verfügbarkeiten eintragen, Wünsche direkt einreichen.

### ▶ **Arbeitszeitflexibilisierung und Lebensphasenorientierung**

Unterschiedliche Lebensphasen – Berufseinstieg, Familie, Pflege von Angehörigen, Übergang in die Rente – verlangen unterschiedliche Arbeitszeitmodelle.

### ▶ **Selbstorganisierende Teams**

In manchen Pflegediensten experimentieren Teams mit kollegialer Dienstplanung – nicht immer konfliktfrei, aber oft mit höherer Akzeptanz.

### 3. Wunsch und Wirklichkeit: Wo sollten Mitarbeiterwünsche berücksichtigt werden?

Die Wünsche der Mitarbeiter sollten grundsätzlich ernst genommen und im Rahmen des Möglichen erfüllt werden. Dazu gehören:

- ▶ **Feste freie Tage** für private Verpflichtungen (z. B. Kinderbetreuung, Studium)
- ▶ **Regelmäßige Wochenenden** frei zur Erholung
- ▶ **„Mitsprache“** bei Dienstlängen und Einsatzzeiten; unter Beachtung des täglichen Soll-Ist-Abgleiches

Diese Elemente fördern die Zufriedenheit und senken die Fluktuation.

Wichtig ist jedoch ein transparentes Vorgehen: Ein fairer Umgang entsteht dort, wo Kriterien und Rahmenbedingungen offen kommuniziert und nachvollziehbar umgesetzt werden.

### **Mitarbeiter müssen insbesondere bei Veränderungen beteiligt werden.**

Sie brauchen eine Antwort auf das WARUM! „Warum ist die Tour jetzt länger oder kürzer?“

### 4. Grenzen der Mitbestimmung... ... wo Leitung Verantwortung trägt

Nicht jeder Wunsch kann berücksichtigt werden. Leitungskräfte müssen Grenzen setzen, wenn:

- ▶ die Versorgungssicherheit gefährdet ist
- ▶ Dienste ungerecht verteilt werden (z. B. immer dieselben Früh-/Spätdienste)
- ▶ wirtschaftliche Rahmenbedingungen missachtet würden
- ▶ Teamgefüge leidet (z. B. Einzelpersonen dauerhaft Sonderregelungen erhalten)

Die Kunst liegt in der klaren Kommunikation dieser Grenzen: Wer ehrlich begründet, warum ein Wunsch nicht erfüllt werden kann, schafft mehr Akzeptanz als durch stilles Übergehen.

#### Erlebnis aus der Praxis:

##### Neue Spielregel – alter Reflex

In einer Dienstbesprechung zum Thema Dienstplanung wünschten sich die Mitarbeiter mehr Verbindlichkeit – insbesondere im Kontext von festen freien Tagen, also „Wer frei hat, bleibt auch im frei“. Eine klare, neue Regel wurde gemeinsam schriftlich festgehalten. Nur zwei Tage später fiel kurzfristig ein Kollege krankheitsbedingt aus. Die Leitung fragte ins Team, wer einspringen könne. Einige blickten verlegen und keiner meldete sich eigeninitiativ. Doch eine Kollegin meldete sich freiwillig. Ihr Haken: Sie hatte an beiden Tagen frei und ein weiterer Haken: Sie springt immer ein!

Alle waren erleichtert – aber niemand hatte bemerkt: Die neue Regel wurde übergangen. Erst durch das Feedback der Pflegedienstleitung wurde klar: Wir haben noch nicht gelernt, uns an die gemeinsam beschlossenen Spielregeln zu halten. Das Team musste – und konnte – eine Lösung finden, ohne die neue Regel zu brechen. In diesem Fall sind 2 Mitarbeiter eingesprungen, die noch nie zuvor eingesprungen sind. Und die Kollegin konnte ihre freien Tage genießen.

**Neue Regeln brauchen nicht nur Klarheit, sondern auch Konsequenz – sonst bleiben sie Theorie.**

#### 5. Fazit: Ein guter Dienstplan braucht Führung UND Beteiligung

Ein moderner Dienstplan ist das Ergebnis kluger Planung, klarer Kommunikation und gelebter Fairness. Er ist weder ein Wunschkonzert noch ein reines Steuerungsinstrument. Die ambulante Pflege steht vor der Aufgabe, Dienstpläne so zu gestalten, dass sie lebensphasenorientiert, klientenzentriert und betriebswirtschaftlich tragfähig sind. Dabei gilt: **Ein guter Dienstplan entsteht nicht am Schreibtisch allein – sondern im Dialog.**

#### Praxistipp für Führungskräfte

Ein regelmäßiges, strukturiertes Dienstplanfeedbackgespräch mit dem Team – einmal pro Quartal – schafft Raum für Mitgestaltung, Verbindlichkeit und Reflexion.

PDF

Der **Interviewleitfaden „Dienstplan Feedbackgespräch“** ist als **PDF-Download** hier verfügbar.

#### Mehr Infos...

Nehmen Sie gern Kontakt zu mir auf!

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



● Kerstin Pleus

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



[pflege@kerstinpleus.de](mailto:pflege@kerstinpleus.de)  
[erfolg@kerstinpleus.de](mailto:erfolg@kerstinpleus.de)  
0151-61812813

Cottastraße 14  
44265 Dortmund  
[www.kerstinpleus.de](http://www.kerstinpleus.de)

Pflege  
professionell  
& erfolgreich  
gestalten





**Ulrike Haab**

Krankenschwester, Pflegedienstleitung und Einrichtungsleitung,  
Gesundheits- und Pflegepädagogin M.A.

✉ [ulrikehaab@siessegger.de](mailto:ulrikehaab@siessegger.de)

## Changemanagement in der ambulanten Pflege | immer diese Veränderungen

» Alles so schön bunt hier!

**A**mbulante Pflege- und Betreuungsdienste sind ganz besonders ständigen Veränderungen ausgesetzt - so wie sich auch die Anforderungen an unsere Dienste ändern.

Gesetzliche Neuerungen, technologische Fortschritte, demografische Entwicklungen und sich ändernde Qualitätsansprüche erfordern kontinuierliche Anpassungen im Angebot und in der Steuerung der Pflegedienste. Hier beschreibt das Changemanagement den Einsatz einer systematischen Planung, einer Umsetzung und Überwachung von Veränderungsprozessen, um den Wandel in der ambulanten Pflege - Organisationen erfolgreich zu gestalten.

In der Pflege spielt Changemanagement - also **das bewusste Verändern**, eine entscheidende Rolle, um die Qualität der Versorgung der Pflegebedürftigen zu sichern und vor allem - in diesen Zeiten, um die Arbeitsbedingungen der Pflegefachkräfte und der Pflege- und Betreuungskräfte zu betrachten und zu verbessern.

### Positive + herausfordernde Auswirkungen auf das Team

In meiner beruflichen Tätigkeit als Pflegepädagogin und in der aktiven Pflege habe ich oft miterlebt, wie Veränderungen sowohl positive als auch herausfordernde Auswirkungen auf ein Team haben können.

#### Beispiel

##### Einführung eines neuen Dokumentationssystems

Zunächst gab es großen **Widerstand** mit vielen **Diskussionen**, da viele Mitarbeiter **Angst** vor der neuen Technik hatten. Die Fronten schienen zeitweise verhärtet - doch durch **gezielte Schulungen** durch erfahrene Mitglieder des Pflegeteams und eine **offene Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg** konnten die Vorteile des Systems verdeutlicht werden, was letztlich zu einer höheren Akzeptanz und nach einiger Zeit der Umsetzung auch zur Zustimmung im Team führte, da der Vorteil des neuen Dokumentationssystems sichtbar wurde. Nicht alle Mitarbeiter „liebten das Neue“ - aber sie arbeiteten damit. Und das immer entspannter.

### Changemanagement benötigt einen strukturierten Ansatz

Changemanagement in der Pflege ist ein strukturierter Ansatz, um Veränderungen der Organisation vor Ort effektiv zu steuern. Dabei muss berücksichtigt werden, wie **Menschen, Prozesse, Strukturen** und **Technologien** durch den **Wandel** beeinflusst werden.

Das Ziel in der Umsetzung neuer „Idee“ ist es, Widerstände zu minimieren, die Akzeptanz der Betroffenen zu fördern und den gewünschten Zustand zu erreichen.

Im Kern des Changemanagements stehen **Kommunikation, Partizipation** und **kontinuierliche Evaluation**.

### Phasen des Changemanagements

Es gibt verschiedene Phasen des Changemanagements die mit den Pflegeteams durchlaufen werden müssen.

- 1** Die erste ist die **Analysephase**, in der Verbesserungspotenziale identifiziert und Ziele definiert werden - hier gilt es alle Meinungen zu berücksichtigen.
- 2** Danach folgt die **Planungsphase**, in der ein Maßnahmenplan entwickelt und Verantwortlichkeiten festgelegt werden - dies kann über alle Ebenen der Einrichtung erfolgen.
- 3** In der **Umsetzungsphase** werden die geplanten Maßnahmen unter Einbindung aller Beteiligten durchgeführt. Schließlich findet die Evaluationsphase statt, in der die Zielerreichung überprüft und Maßnahmen bei Bedarf angepasst werden.

Begleitet werden alle drei Phasen durch eine an den Mitarbeitern orientierter Kommunikation - egal ob mit den Mitarbeitern der Pflege-der Hauswirtschaft oder dem technischen Support.

**Bewusst gestaltetes Changemanagement** bietet in der Pflege viele Vorteile, die die Leitungskraft in die Teams tragen muss - sonst verpufft die beste Idee im Alltäglichen.

**Effizientere Abläufe** können die Arbeitsbelastung reduzieren und die Qualität der Pflege steigern.

Durch **Einbindung und Transparenz** fühlen sich Mitarbeiter wertgeschätzt, was die Motivation erhöht.

**Anpassungen an neue Standards und Technologien** ▶

können Risiken minimieren und so die Sicherheit der zu pflegenden Menschen erhöhen.

Pflegeeinrichtungen, die **Veränderungen proaktiv angehen**, können sich besser am Markt behaupten.

#### Beispiel

#### Einarbeitungsprogramm für neue Pflegefachkräfte

Ein weiteres Praxisbeispiel zeigt in der Rückschau, dass in einer Einrichtung die Einführung eines neuen Einarbeitungsprogramms für Pflegefachkräfte erfolgreich sein kann. Die Mitarbeiter wurden frühzeitig in den Entwicklungsprozess einbezogen und konnten eigene Ideen zur Begleitung neuer Kollegen einbringen. Das Resultat war eine spürbare Verbesserung der Einarbeitungsqualität und eine höhere Zufriedenheit bei neuen Mitarbeitern, die sich besser aufgenommen fühlten.

#### Herausforderungen

Dennoch gibt es auch mögliche Probleme beim Changemanagement in der Pflege. **Veränderungen können Unsicherheiten und Ängste hervorrufen**, insbesondere wenn die Kommunikation unzureichend ist.

Das Totschlagsargument **„das haben wir schon immer so gemacht!“** hallt noch lange nach. Erschwerend können dabei Zeit- und Personalmangel die Umsetzung von Veränderungen wirken.

Ohne **klare und realistische Ziele** kann der Veränderungsprozess ins Stocken geraten. Auch eine fehlende oder unzureichende Unterstützung durch die Leitung kann den „Wandel“ behindern.

Ein persönlicher Erfahrungswert zeigt, dass bei der Einführung eines neuen Schichtplans – in diesem Fall in einer stationären Pflegeeinrichtung, zunächst Unmut herrschte, da nicht alle Wünsche berücksichtigt werden konnten. Erst durch Gespräche mit den Mitarbeitern und durch die Anpassung einzelner Details konnte eine Lösung gefunden werden, die für die Mehrheit akzeptabel war. Die **Fluktuation und Krankheitsquote konnte gesenkt** werden – auch durch eine Beteiligung der „Betroffenen“, hier den Pflegekräften.

#### Klare Kommunikation

Erfolgreiches Changemanagement in der Pflege erfordert klare Kommunikation, um **Ziele, Fortschritte und Herausforderungen** des Veränderungsprozesses offen und transparent zu vermitteln.

**Aktive Partizipation der Mitarbeiter** fördert die Akzeptanz und das Engagement.

**Schulungen und Weiterbildungen** bereiten Mitarbeiter auf neue Aufgaben und den Einsatz neuer Technologien vor.

**Führungskräfte** müssen **als Vorbilder** agieren und die **Mitarbeiter motivieren**.

Die **regelmäßige Überprüfung des Fortschritts** und die **Anpassung der Maßnahmen** bei Bedarf sind ebenfalls essenziell.

#### Changemanagement bei der Dienstplangestaltung: Eine große Herausforderung, aber auch eine große Chance

Bei der Dienstplangestaltung im Gesundheitswesen, insbesondere in ambulanten Pflegediensten, spielt Changemanagement eine entscheidende Rolle, um die Effizienz, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Qualität der Patientenversorgung zu verbessern.

Die Dienstplangestaltung ist oft von Herausforderungen geprägt, wie unzureichender Möglichkeiten in der Personalplanung, hohen Fehlzeiten, unflexiblen Arbeitszeiten und daher oftmals unzufriedenen Mitarbeitern.

Um diesen Schwierigkeiten gerade im Bereich der Dienstplangestaltung zu begegnen, ist es wichtig, einen strukturierten Prozess zur Implementierung von Veränderungen für alle Mitarbeiter transparent zu etablieren. Auch hier müssen Phasen des Changemanagements durchlaufen werden, um eine Dienstplangestaltung bedarfs- und mitarbeiterorientiert anzupassen.

1. **Bedarfsermittlung:** Zunächst müssen die spezifischen Probleme und Bedürfnisse im Zusammenhang mit der Dienstplangestaltung identifiziert werden. Dies kann durch Umfragen, Feedbackgespräche oder Analyse von Fehlzeiten geschehen.
2. **Zielsetzung:** Klare und messbare Ziele sollten definiert werden, um die angestrebten Veränderungen zu konkretisieren. Beispielsweise könnte das Ziel sein,
  - ▶ die Mitarbeiterzufriedenheit um einen bestimmten Prozentsatz zu erhöhen,
  - ▶ Ausfälle durch Fehlzeiten zu senken
  - ▶ oder auch die Personalkosten zu optimieren.
 Es kann auch im Bereich einer gerechten Verteilung der „ungeliebten Dienste“ nötig sein eine Veränderung in der Verteilung dieser anzustreben – im Austausch mit den Mitarbeitern.
3. **Entwicklung eines Veränderungsplans:** Basierend auf den identifizierten Bedürfnissen und Zielen wird ein Plan entwickelt, der die Schritte zur Umsetzung der Veränderungen beschreibt. Dies könnte die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, die Identifizierung unbeliebter Dienste wie Wochenenddienste und Spätdienste umfassen.
4. **Implementierung:** Die Veränderungen werden schrittweise umgesetzt. Es ist wichtig, während dieses Prozesses flexibel zu bleiben und auf Feedback der Mitarbeiter zu reagieren. Eine Dienstplanung, die sich ▶

nicht an den Mitarbeitern und der Kommunikation mit ihnen orientiert, kann nicht erfolgreich umgesetzt werden.

- 5. Evaluation:** Nach der Implementierung sollten die Ergebnisse der Veränderungen regelmäßig überprüft werden, um festzustellen, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden. Anpassungen in der Dienstplanung sollten vorgenommen werden, wenn die gewünschten Ergebnisse nicht erzielt werden.

#### **Changemanagements ist unverzichtbar**

Für mich ist der Ansatz des „Changemanagements in der Pflege“ gerade auch in der Gestaltung der Dienstplanung unverzichtbar, um den vielfältigen, strapaziösen und ständig wechselnden Herausforderungen des Arbeitsalltags in der ambulanten Pflege gerecht zu werden, der von allen Beteiligten ein hohes Maß an Flexibilität erfordert.

Ein gut geplanter und durchgeführter Veränderungsprozess kann sowohl die Qualität der Pflege als auch die Arbeitsbedingungen der Pflegekräfte nachhaltig verbessern. Gleichzeitig erfordert erfolgreiches Changemanagement eine sorgfältige Planung, klare Kommunikation und die Einbindung aller Beteiligten.

Das erwähnte Beispiel der Einführung eines neuen Dokumentationssystems zeigt, wie wichtig es ist, alle Mitarbeiter mitzunehmen und Unterstützung anzubieten. Mit einem systematischen Ansatz zu Verbesserungen können Pflege- und Betreuungsdienste den Wandel als Chance für Verbesserungen nutzen, sich zukunftsfähig aufstellen und einen „Wind of Change“ durch ihre Einrichtungen wehen lassen.

● **Ulrike Haab**

## 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





### Annett Urban

Fachbuchautorin und Chefredakteurin des renommierten Fachinformationsdienstes "pdl.konkret ambulant"

Norderstedt (Schleswig-Holstein)

+49 (0) 40-51 33 03 05

urban@ppm-online.org

## Touren- und Personal-Einsatz-Planung

### Die Stärken Ihrer Mitarbeiter erkennen und klug einsetzen

**A**ls Leitungskraft tragen Sie Verantwortung: Sie müssen Erwartungen formulieren – und dürfen das auch! Doch Erwartungen allein bringen noch keinen reibungslosen Ablauf. Ebenso wichtig ist es, die **Stärken, Interessen und auch kleinen Abneigungen** Ihrer Mitarbeiter zu kennen – und diese nach Möglichkeit **bei der Dienst- und Einsatzplanung zu berücksichtigen**. Denn eines ist sicher: **Zufriedenheit im Arbeitsalltag wirkt sich positiv auf Motivation und Ergebnisqualität aus.**

#### Beispiel 1:

#### Die wertvolle Pflegefachkraft, die man gehen ließ

Die PDL eines ambulanten Pflegedienstes leitet ein Team von 20 Mitarbeitern.

Für sie gilt: Alle machen alles – Sonderwünsche? Fehl-anzeige. Eine ihrer wertvollen Fachkräfte interessiert sich besonders für die Behandlungspflege und fragt die PDL, ob sie bevorzugt in diesem Bereich eingesetzt werden kann.

Die PDL lehnt ab: „Sich nur die Sahnehäubchen aussuchen gibt's bei mir nicht. Auch Pflegefachkräfte müssen körperbezogene Pflegemaßnahmen erbringen und ab und an auch putzen.“

Die Pflegefachkraft kündigt wenig später. In einem anderen Pflegedienst darf sie reine Behandlungspflege-touren fahren.

**Was bleibt:** Eine gute Fachkraft ist verloren, nur weil man ihre Stärken nicht erkannt – oder nicht nutzen wollte. ▶

# 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>



**Beispiel 2:****Der Hauswirtschafts-Fan**

Ein Pfleger liebt es, ältere Menschen im Alltag zu unterstützen. Hauswirtschaftliche Versorgung, kleine Botengänge, Betreuungsleistungen inkl. Gespräche bei einer Tasse Tee – hier blüht er auf. Reine Grundpflegertouren dagegen? Nicht sein Ding. Seine PDL erkennt das – und plant ihn überwiegend in haushaltsnahen Einsätzen oder für Betreuungsleistungen ein. Natürlich springt er bei Bedarf auch einmal ein – aber in der Regel ist er dort, wo er gern ist.

**Was passiert?**

Der Pfleger ist zufrieden, seine Kunden sind es auch – und die PDL weiß, was sie an ihm hat.

**Warum das wichtig ist**

Wer dauerhaft Aufgaben übernehmen muss, die er nicht mag, wird auf Dauer unzufrieden. Das kann zu innerer Kündigung oder tatsächlicher Fluktuation führen – und schadet damit nicht nur dem einzelnen Mitarbeiter, sondern auch dem gesamten Dienst.

**Typische Folgen**

- ▶ Die Motivation sinkt spürbar
- ▶ Die Qualität der Versorgung leidet
- ▶ Gute (Fach)Kräfte gehen – oft unnötigerweise

**Wie Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter herausfinden**

Wenn Sie nicht genau wissen, wofür das Herz Ihrer Mitarbeiter schlägt, helfen Ihnen offene Gespräche.

Fragen Sie zum Beispiel nach deren Haltung zu folgenden Themen:

- ▶ Pflegerische Betreuung und Aktivierung
- ▶ Umgang mit demenziell veränderten Menschen
- ▶ Behandlungspflegerische Maßnahmen
- ▶ Grundpflegerische Maßnahmen

- ▶ Hauswirtschaftliche Versorgung
- ▶ Qualitäts- und Hygienemanagement
- ▶ Anleitung und Schulung neuer Kollegen oder Auszubildender
- ▶ Pflegeberatung inkl. Leistungen anbieten und verkaufen
- ▶ Dokumentation
- ▶ usw..

Auch bei Mitarbeitervisiten zeigt sich schnell, wo jemand sicher auftritt – und wo es hakt.

**Was heißt das für die Planung?**

Natürlich können Sie nicht jeden Wunsch erfüllen. Aber wenn Sie bekannte Vorlieben und Talente bei der Dienst- und Tourenplanung so oft wie möglich berücksichtigen, hat das viele Vorteile:

- ▶ Ihre Mitarbeiter arbeiten lieber und engagierter
- ▶ Die Versorgung wird besser
- ▶ Die Bindung an Ihren Pflegedienst wächst

**Fazit**

Sie müssen nicht jeden Wunsch erfüllen – aber wer seinen Mitarbeitern gelegentlich eine kleine „Wunsch-Zutat“ beimischt, würzt damit das ganze Betriebsklima. Und das schmeckt allen besser.

**Mehr Infos...**

Nehmen Sie gern Kontakt zu mir auf! ●

Ihre Anett Urban  
[www.pdl-konkret.de](http://www.pdl-konkret.de)



● **Anett Urban**

**SIEBEGGER auf facebook****SieBegger SozialManagement ●**

Eine Seite von **Thomas SieBegger**

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

**Verwaltung optimieren im ambulanten Dienst ●**

Eine Seite von **Helge Ogan + Thomas SieBegger**

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

**SieBegger + Wawrik Management GmbH ●**

- ▶ Unternehmensperspektiven für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste und Tagespflegen
- Eine Seite von **Thomas SieBegger + Peter Wawrik**

**PDL Management ●**

- ▶ Die neue kostenfreie Fachzeitschrift mit wertvollem Praxiswissen **mit Thomas SieBegger + weiteren Autoren**

► Impulse | Aus der Praxis für die Praxis

Foto: Anne Kuhn



**Bettina Hollstein**

Fachwirtin im Gesundheits- und Sozialwesen  
Geschäftsführung

Pflegedienst Hollstein GmbH



+49 (0) 38 41 / 47 06 84 2  
 info@pflege-hollstein.de  
 www.pflege-hollstein.de

## Warum wir keine „Muttischichten“ anbieten – und was das mit Verantwortung zu tun hat

### „Wir können nicht ändern, was wir sind.“

Diesen Satz denke ich oft, wenn ich in Bewerbungsgesprächen sitze oder mich mit politischen Forderungen nach familienfreundlicher Pflege beschäftige. Und ich meine ihn nicht resigniert, sondern ehrlich, denn Pflege ist ein Beruf, der gebraucht wird. **Unsere Arbeit beginnt früh und endet spät.** Der Wunsch nach flexiblen, am liebsten Arbeitszeiten am Vormittag ist nachvollziehbar, aber Pflege endet nicht um 14 Uhr – und das ist kein Mangel – das ist unsere Realität.

### „Wir verbiegen uns – oft aus Angst, niemanden mehr zu finden.“

In den letzten Jahren hat sich das **Kräfteverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern** am Arbeitsmarkt verschoben. Früher galt das Prinzip: Wer nicht funktioniert, wird ersetzt. Heute erleben viele Arbeitgeber das Gegenteil: Wer nicht liefert, verliert. Also wird oft zugesagt, was sich im Alltag nicht tragen lässt. Muttischichten hier, Wunschdienste dort – Hauptsache besetzt.

**Und was passiert dann?** Fällt eine Kollegin mit Sonderzeiten aus, übernehmen die anderen zusätzliche Verantwortung, damit der Ablauf nicht zusammenbricht. Aber wenn jemand aus dem Regelbetrieb ausfällt, ist die Hilfe von Mitarbeitern mit Sonderschichten oft keine Option.

### „Ich kann keinen Spätdienst machen.“

### „Ich muss um 12 Uhr gehen.“

Die wenigen, die bereit sind, alle Schichten zu tragen, geraten unter Druck und wir riskieren, dass sich genau diese Menschen irgendwann verabschieden.

### „Pflege ist kein Wunschkonzert...“

### ... aber sie kann fair organisiert sein.“

Deshalb haben wir als Team Entscheidungen getroffen.

### Entscheidungen, die nicht allen gefallen, aber allen gerecht werden.

Wir stellen niemanden mehr ein, der von Beginn an ausschließt, was Pflege nun einmal mit sich bringt. Das bedeutet nicht, dass wir keine Eltern im Team haben oder keine Teilzeit ermöglichen.

Aber es heißt: **Wer kommt, trägt mit.**



Wir binden das Team in Bewerbungsprozesse ein, wir besprechen, warum bestimmte Kandidaten nicht ins Gefüge passen. Wir sagen offen, wenn wir Versorgungen nicht aufnehmen, weil sie zu den realen Dienstzeiten niemand leisten kann und wir zeigen auch, wo wir Nein sagen mussten – nicht, weil wir nicht wollten, sondern weil wir ehrlich sind. Das schafft Vertrauen. So wird deutlich: **Entscheidungen basieren nicht auf Bequemlichkeit, sondern auf Haltung.**

### „Pflege ist kein starres System...“

### ... sie braucht Bewegung mit Augenmaß.“

Natürlich reflektieren wir ständig unsere Strukturen. Wir prüfen: Welche Touren am Wochenende sind tatsächlich notwendig und welche beruhen auf dem Satz „Das war schon immer so.“ Nicht jede Gewohnheit ist gleich ein Bedarf, aber jede Veränderung braucht Mut. Also gehen wir diesen Weg, Schritt für Schritt. **Nicht gegen die Menschen, sondern mit ihnen.**

### „Dienstplanung ist keine Excel-Datei...“

### ... sie ist Fürsorge auf Augenhöhe.“

Unsere Dienstpläne folgen keinem starren Raster, sondern einem Prinzip: **Klarheit schafft Entlastung.** Wer zwei Wochenenden im Monat arbeitet, hat zwei frei. Wer nur ein Wochenende macht, hält ein zweites als Reserve. Im Folgemonat wird gewechselt – verlässlich, nachvollziehbar. Auch beim Spätdienst **denken wir vorausschauend:** Eine Mitarbeiterin aus dem Frühdienst ist als potenzielle Spätvertretung eingeplant – mit Vorlauf, nicht als Notlösung. ►

# SAVE THE DATE

Sießegger Roadshow 2025



Jetzt Ticket sichern



euregon®

Fällt jemand aus, wird nicht wild improvisiert, sondern bewusst verteilt. Touren werden umgeschichtet, Lasten fair geteilt. Niemand rotiert allein – und niemand trägt immer.

**„Pflege braucht keine Sonderbedingungen...  
... sie braucht Menschen, die gemeinsam Verantwortung tragen.“**

Das ist vielleicht der wichtigste Satz in diesem Text. Es geht nicht darum, sich jedem Wunsch zu beugen. Es geht auch nicht darum, rigide an alten Strukturen festzuhalten. Es geht darum, ein System zu bauen, das die Wirklichkeit ernst nimmt und den Menschen darin zutraut, Teil der Lösung zu sein.

**Wer in der Pflege arbeitet, verdient Respekt – und wer führen will, muss aushalten, dass nicht alles gleichzeitig geht.** Es ist kein Zeichen von Schwäche, wenn man sagt: „Das können wir nicht leisten“ - es ist ein **Zeichen von Verantwortung.**

**„Wir können nicht ändern, was wir sind.  
Aber wir können ändern, wie wir führen.“**

Pflege ist ein anspruchsvoller, belastbarer Beruf – mit Sinn, ja, aber vor allem mit System. Wenn dieses System Menschen schützen soll, dann muss es aufrichtig, verlässlich und konsequent gestaltet werden. Nicht von oben herab, nicht von außen diktiert, sondern **gemeinsam, auf Augenhöhe, im Wissen** darum, dass wir uns nur dann halten können, wenn **wir uns gegenseitig halten.**

**„Wenn wir aufhören, uns zu verbiegen, können wir anfangen zu wachsen“**

Sie können mich gerne durch einen Klick auf den Punkt ● kontaktieren.

**Ich bin gerne für Fragen für Sie da.**



Ein kleines Reel/video zum Thema „Keine Mutti-Touren“ finden Sie hier bei instagram: ●



Ein Reel/video zum Thema „Dienstpläne 2 Monate im Voraus“ bei facebook: ●

● Bettina Hollstein

Auf den Punkt gebracht...

## Urlaubsplanung | ein Jahr im Voraus Dienstplanung | von den Mitarbeitern

Dieses Mal machen wir es kurz und knapp. Auf den Punkt. Auf zwei Punkte bringen wir es – genauer gesagt.

Für Verlässlichkeit, Transparenz und Gerechtigkeit, sollte die **Urlaubsplanung ein Jahr im Voraus weitgehend festgelegt werden | spätestens im November** eines Jahres für das Folgejahr. Die Mitarbeiter machen den Urlaubsplan weitgehend selbst und stimmen sich ab. Die PDL hat lediglich noch ein Auge darauf. Ansonsten gilt: **Der Urlaub ist heilig!**

Dienst-  
planung |  
von den Mit-  
arbeitern

Die **Dienstplanung funktioniert dann am besten**, wenn **alle Mitarbeiter** weitgehend daran beteiligt sind, und wenn sie sich auch gegenseitig im Falle von Veränderungen austauschen. **Selbstorganisation** ist das Zauberwort. Die PDL hat lediglich noch ein Auge darauf, um sicherzustellen, dass **gesetzliche Regelungen** eingehalten werden, und dass **Gerechtigkeit** herrscht.

Was meinen Sie?

● auf den Punkt – meine Meinung

Urlaubs-  
planung |  
ein Jahr im  
Voraus

## 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

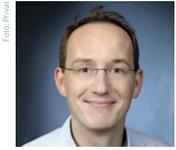
beratung@verenadaus.com | 0172 26 716 77



Verena Daus

BEGLEITENDE BERATUNG IN DER PFLEGE

► 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)

## „Augen zu und durch?“ - Warum das Festhalten an Fehlinvestitionen teuer wird Der Sunk-Cost-Effekt in der Pflege

### Starten wir mit einem Beispiel:

Eine wirtschaftlich gut laufende Pflegeeinrichtung hat ihr bisher rein ambulantes Leistungsangebot im Jahr 2024 um eine Tagespflege erweitert. Das betriebliche Rechnungswesen gibt nicht nur eine betriebswirtschaftliche Auswertung über alles her, sondern kann mithilfe einer Kostenrechnung das Ergebnis auch nach ambulanter und teilstationärer Einrichtung differenziert darstellen.

### Ein Teil des Betriebes läuft nicht gut – auf Dauer!

Die Geschäftsführung ist mit der Entwicklung Ihrer Tagespflege nicht zufrieden. Die negative Rendite im ersten Quartal belastet das Gesamtergebnis und schmälert die Rendite des ambulanten Bereichs. Die Geschäftsführung hatte sich mehr versprochen. Sie sieht nur eine geringe Chance, Ihre Tagespflege in Zukunft wirtschaftlich zu führen, weil

- In der Region gibt es einen Überschuss an Tagespflegeplätzen, der zu Kunden und Mitarbeitermangel führt.
- Die Marketingmöglichkeiten sind ausgereizt.
- Die Tagespflege ist weit vom ambulanten Pflegedienst entfernt, so dass Synergieeffekte nur eine untergeordnete Rolle spielen.

### Es gibt keinen logischen Grund die Einrichtung weiterzuführen!

#### Differenzierte Ergebnisse für das I. Quartal 2025

	Gesamt	Ambulant	Tagespflege
Erträge	542.732,83 €	402.494,20 €	140.238,63 €
Personalaufwand	379.764,18 €	278.526,66 €	101.237,52 €
Sachkosten	140.075,00 €	92.543,00 €	47.532,00 €
Vorläufiges Ergebnis	+ 22.893,65 €	+ 31.424,54 €	- 8.530,89 €
	Gesamt	Ambulant	Tagespflege
Personalkosten/Umsatz	69,97%	69,20%	72,19%
Sachkosten/Umsatz	25,81%	22,99%	33,89%
Ergebnis/Umsatz	+ 4,22%	+ 7,81%	- 6,08%

Abbildung: Der Sunk-Cost-Effekt

Und trotzdem wird die Geschäftsführung es womöglich tun:

„Wir haben doch schon so viel reingesteckt, wir können die Tagespflege nicht einfach schließen“  
Ein Trugschluss mit Folgen.

### Versenkte Kosten

Die bisherigen Ausgaben betragen – das ist ein Beispiel: 130.588 €.

Multivan	64.000 €
Zusatzmodul Software	7.658 €
Ruhesessel	28.000 €
EDV	8.000 €
Marketingmaßnahmen	15.200 €
Waschmaschine	975 €
Schränke	6.755 €
<b>Sunk Cost:</b>	<b>130.588 €</b>

Die Geschäftsführung weigert sich, diese bisherigen Kosten als „versunken“ anzusehen, und ist bereit, weitere Verluste in Kauf zu nehmen, um eine geringe Chance auf zukünftige Gewinne zu wahren.

Diese **Fehlentscheidung** wird in der Betriebswirtschaftslehre als **Sunk-Cost-Effekt** bezeichnet. Bereits getätigte Ausgaben beeinflussen unsere Entscheidungen, obwohl sie eigentlich irrelevant sein sollten.

Der Sunk-Cost-Effekt ist oft gut versteckt und nicht immer so deutlich wie im geschilderten Beispiel. Trotzdem lässt er sich bei nahezu allen Pflegeeinrichtungen in der einen oder anderen Form finden: ►

### 3 weitere Beispiele für Fehlentscheidungen

#### 1. Der überdimensionierte Gruppenraum

Die Pflegeeinrichtung hat Räume angemietet und sie in großzügige und repräsentative Aufenthaltsräume für Gruppenangebote umgebaut.

Die Kunden nutzen diese jedoch kaum, sodass **die Räume oft leer bleiben**. Trotzdem entstehen dafür laufende Betriebskosten.

Die Leitung der Pflegeeinrichtung hält an diesen Räumen fest, denn:

„Der Umbau hat so viel gekostet...“

#### 2. Die ungeliebte Software

Eine Pflegeeinrichtung hat eine neue Pflegesoftware erworben.

Die Anschaffung und Schulung haben sehr viel Geld gekostet. Trotzdem kommen die Mitarbeiter mit der Software nicht zurecht und der Support ist mangelhaft. Anstatt die Software zu wechseln, wird weiterhin in Schulungen investiert und die überdurchschnittlich unproduktive Arbeitszeit der Mitarbeiter akzeptiert. Die hohen Anschaffungskosten der Software dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass **ein Wechsel vielleicht doch günstiger wäre**.

Die Leitung der Pflegeeinrichtung hält jedoch an der Software fest, denn:

„Die Software hat so viel gekostet...“

#### 3. Der nichtgenutzte Care-Table

Die Leitung einer Tagespflege hat sich entschieden, einen Care Table (digitaler Aktivitätstisch) für 8.950 Euro zu erwerben. Die Entscheidung wurde mit der Erwartung getroffen, den demenziell erkrankten Tagesgästen gezielte Aktivierung anbieten zu können. Zudem soll das Pflegepersonal entlastet werden.

Allerdings zeigen die Tagesgäste kein Interesse an digitalen Spielen. Zudem entstehen zusätzliche Kosten für Software-Updates und Lizenzen. Der Tisch wird immer seltener genutzt und nimmt Platz weg. Er bringt keinen nennenswerten Mehrwert für den Alltag mehr. Die Leitung der Tagespflege hält trotzdem an dem Tisch fest. Nicht nur das: Sie organisiert weiterhin Schulungen und verteidigt den Tisch gegenüber der Geschäftsführung. Sie gesteht die Fehlentscheidung nicht ein, denn: „Der Tisch hat so viel gekostet...“

**Finanzielle Verluste bis hin zur Existenzgefährdung** sind möglich. Im schlimmsten Fall gerät die gesamte Einrichtung durch das Aussitzen von Fehlinvestitionen in eine finanzielle Schieflage. Die Fortführung verlustreicher Projekte belastet die Gesamtbilanz des Unternehmens.

#### Lieber ein Ende mit Schrecken!

Der Sunk-Cost-Effekt ist kein unvermeidbares Schicksal. Anstatt aus dem Bauch heraus zu entscheiden, stützen Sie ihre Entscheidung besser auf objektive Daten und Fakten. Dies kann z.B. die zahlenmäßige Trennung eines Projekts in einer Kostenrechnung sein.

Darauf basierend können Sie eine **Kosten-Nutzen-Analyse** erstellen. Lassen dabei aber die bisherigen Kosten außer Betracht. Diese sind irreversibel entstanden. **Schauen Sie nach vorne!**

**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

## ► Touren- und Personal-Einsatz-Planung



### Birger Schlürmann

Berater und Coach für Altenhilfeeinrichtungen

Burgwindheim

+49 163-3645118

mail@schluermann.com

www.pdl-coaching.com

## Gerechtigkeit im Dienstplan

**V**ornweg: Der Dienstplan ist die Grundlage beziehungsweise der Rahmen für die Touren- und Personal-Einsatz-Planung. So die Theorie. In der Praxis ambulanter Pflegedienste ist es jedoch andersherum. Idealerweise bilden die Notwendigkeiten und Anforderungen im Rahmen der Touren- und Personal-Einsatz-Planung den Ansatz für die Gestaltung des Dienstplanes.

Grundsätzlich könnte über die Erstellung von Dienstplänen ein ganzes Buch geschrieben werden. Wir konzentrieren uns auf den Versuch und die Gerechtigkeit im Verteilen unliebsamer Dienste.

### Verteilung unliebsamer Dienste

Hier geht es darum, einen immer wiederkehrenden Konflikttherd zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu entschärfen. Die Rede ist von der gerechten Verteilung unliebsamer Dienste wie

- Spätdienst an Sonn- und Feiertagen,
- Teildiensten oder körperlich stark belastender Frühdienste
- sowie die berüchtigten „kurzen Wechsel“ von Spät- auf Frühdienst.

Es ist Aufgabe der Pflegedienstleitung, eine Verteilungsgerechtigkeit dieser unliebsamen Dienste herzustellen. Die PDL kann ein transparentes und gerechtes Verfahren schaffen. So kann ein Reizthema im Team befriedet werden und für eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit gesorgt werden.

### So kann Verteilungsgerechtigkeit unliebsamer Dienste aussehen

Der Unterschied zwischen tatsächlich geleisteten Diensten und „gefühlte“ geleisteten Diensten ist oft erheblich. Aber genau diese Gefühlslagen führen im Team und zwischen Mitarbeitern und Führungskräften oft zu Konflikten. Damit die Pflegedienstleitung diesen Konflikttherd

entschärfen kann, entwickelt diese mit ihrem Team gemeinsam ein Verfahren, womit das Streitthema „Leisten unliebsamer Dienste“ für die Zukunft gelöst werden kann. Eine entsprechende Vereinbarung kann in drei Schritten entwickelt werden:

### Schritt 1: Grundregeln festlegen und der Wahrheit ins Gesicht schauen

Klar ist natürlich, dass **der Dienstplan kein Wunschkonzert** sein kann. Die Pflegedienstleitung muss sehr deutlich machen, dass zur Erfüllung des Versorgungsauftrages alle Dienste besetzt werden **müssen** – dass also jeder einmal in den sauren Apfel beißen muss. Extrawürste kann es nicht mehr geben. Jeder, der sich für den Pflegeberuf entschieden hat, weiß um die Problematik manch unattraktiver Dienste. Es kann aber nicht sein, dass sich einige Mitarbeiter versuchen, aus dieser Verantwortung zu stehlen.

Hier braucht die Pflegedienstleitung übrigens den vollen Rückhalt der eigenen Vorgesetzten.

### Schritt 2: unliebsame Dienste ermitteln

Die PDL sollte nicht zwingend voraussetzen, welche Dienste für Ihre Mitarbeiter am unliebsamsten sind. Vielmehr ermittelt sie, **welches die „Top 3“ der unliebsamsten Dienste sind**.

Dafür eignet sich eine Teambesprechung, auf der wie folgt vorgegangen werden kann: Die „Top 3“ der unliebsamsten Dienste werden per Punkteverteilung ermittelt.

Die PDL listet einer Flipchart alle Dienste auf, die es im Pflegedienst gibt.

Jeder Mitarbeiter erhält drei Klebepunkte, die er sich auf die Dienste bzw. auf einen Dienst verteilen kann. Erlauben Sie Ihren Mitarbeitern, alle drei Punkte auf einen Dienst zu verteilen, alle drei Punkte auf drei Dienste zu verteilen oder aber zwei bzw. einen Punkt auf zwei Dienste zu verteilen.

Im Ergebnis kann die Auswertung dann z. B. so aussehen:



### Auswertung der unbeliebtesten Dienste

Frühdienst (6 - 13 Uhr), Mo - Fr.	●	1
Frühdienst (6 - 11 Uhr), Mo - Fr.		
Mittagsdienst (10 - 13:30 Uhr), Mo - Fr.	● ● ●	3
Spätdienst (16 - 21 Uhr), Mo. - Fr.		
Spätdienst (14 - 21 Uhr), Mo. - Fr.	● ●	2
Teildienst (6 - 10 Uhr, 16 - 21 Uhr), Mo. - Fr.	● ● ● ● ● ●	6
kurzer Wechsel, Mo. - Fr.	● ● ●	3
Frühdienst (6 - 13 Uhr), Samstag	● ●	2
Frühdienst (6 - 11 Uhr), Samstag	●	1
Mittagsdienst (10 - 13:30 Uhr), Samstag		
Spätdienst (16 - 21 Uhr), Samstag	● ●	2
Spätdienst (14 - 21 Uhr), Samstag	● ● ● ●	4
Teildienst (6 - 10 Uhr, 16 - 21 Uhr), Samstag	● ● ● ● ●	5
kurzer Wechsel, Samstag		
Frühdienst (6 - 13 Uhr), Sonn- und Feiertag	● ●	2
Frühdienst (6 - 11 Uhr), Sonn- und Feiertag	● ● ● ●	4
Mittagsdienst (10 - 13:30 Uhr), Sonn- und Feiertag	● ● ● ● ●	5
Spätdienst (16 - 21 Uhr), Sonn- und Feiertag	● ●	2
Spätdienst (14 - 21 Uhr), Sonn- und Feiertag	● ● ● ● ● ●	6
Teildienst (6 - 10 Uhr, 16 - 21 Uhr), Sonn- und Feiertag	● ● ● ● ● ● ● ●	8
kurzer Wechsel, Sonn- und Feiertag	● ● ●	3

Abbildung: unbeliebte Dienste ermitteln

In diesem Beispiel ist der Fall klar. Die unbeliebtesten Dienste sind die Teildienste und Spätdienste am Wochenende – gefolgt von den kurzen Wechseln an Sonn- und Feiertagen. Es kann übrigens ganz anders ausgehen, als Sie sich das vorgestellt haben!

Manch eine/r hat einen anderen Lebensrhythmus und Vorstellungen vom Arbeiten als immer vermutet wird. Das ist eine Chance. Lassen Sie sich überraschen! Da die Pflegedienstleitung mit ihrem Team einen Grundkonsens haben muss, dass die Dienste besetzt werden müssen, stimmt diese einen weiteren Grundsatz ab: Die Dienste werden pro Kopf zu gleichen Anteilen verteilt.

Das heißt in der Praxis zum Beispiel bei einer Belegschaft von 10 versicherungspflichtigen Beschäftigten:

- ▶ Es müssen im Monat 10 Teildienste besetzt werden
- ▶ Es fallen im Monat 10 kurze Wechsel an
- ▶ Es müssen 10 Spätdienste an Sonn- und Feiertagen abgedeckt werden

Hier ist es relativ einfach – PDL und Team legen gemeinsam fest, dass jeder Kollege einen dieser Dienste im

Monat übernimmt. Wenn es sich um eine krumme Anzahl von Diensten handelt – wo also Situationen entstehen, dass ein Mitarbeiter mal 2x „ran muss“ und dafür ein anderer nicht, wird ein Modell geschaffen, was dieses Missverhältnis wieder ausgleicht. PDL und Team legen in diesem Falle gemeinsam fest, in welchem Zeitraum – z.B. ein Vierteljahr – die Anzahl der verplanten unbeliebten Dienste für alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Kollegen gleich sein soll.

Schlimmstenfalls führen Sie eine Liste darüber. Das hat den unschätzbaren Vorteil, dass die Pflegedienstleitung später bei Beschwerden seitens einzelner Mitarbeiter immer wieder belegen kann, dass unbeliebte Dienste gleich verteilt werden.

**Praxistipp:** Der Pflege- und Betreuungsdienst kann bei seinem Softwareanbieter nachfragen, ob Ihr Programm eine solche Statistik sowohl aus dem Soll- als auch dem Ist-Dienstplan generieren kann. ▶

### Schritt 3: die fertige Vereinbarung verabschieden

Wenn die PDL mit ihren Mitarbeitern gemeinsam ein Vorgehen festgelegt hat wird dieses formuliert, ausgedruckt und wird von allen Mitarbeitern gegenzeichnet. Die Vereinbarung hängt zudem gut sichtbar im Büro, im Dienstzimmer und gern auch im Pausenraum aus. Hier ein Beispiel für eine solche Vereinbarung:

#### Beispiel: Vereinbarung über die gerechte Verteilung unbeliebter Dienste

##### 1.) Ziel

Jeder Mitarbeiter hat eine gleiche Anzahl von Teildiensten, kurzen Wechseln und Spätdiensten an Wochenenden und Feiertagen.

##### 2. Umsetzung

Der für den Dienstplan verantwortliche Mitarbeiter achtet darauf, dass die in der Sitzung vom 30. Juni 2025 definierten „Top 3“- unbeliebten Dienste auf alle Mitarbeiter gleichmäßig verteilt werden.

Ist in einem Monat keine gerechte Verteilung möglich, erfolgt im Zeitraum von insgesamt 3 Monaten ein Ausgleich.

Die Wirksamkeit dieser Vereinbarung wird Ende November 2025 überprüft.

##### 3. Unterschriften

xxx

Mit dieser offenen Vorgehensweise, bei der alle Kollegen beteiligt sind, sollten Konflikte für die Zukunft ausgeschlossen sein.

Durch die praktizierte Beteiligung verbessert die Pflegedienstleitung auch die Unternehmenskultur. Der eine oder andere Mitarbeiter wird vielleicht herumerzählen, dass in „seinem Pflegedienst“ Probleme gemeinsam von Führungskräften und Mitarbeitern gelöst werden.



#### Literaturhinweis

Wie Führung im Pflegealltag besser gelingen kann – mit vielen praktischen Werkzeugen, wie in diesem Beitrag gezeigt – lesen Sie im Buch

„Was die PDL wirklich braucht“ von Birger Schlürmann.

Dieser Beitrag zeigt nur einen kleinen Ausschnitt aus dem Buch „Was die PDL wirklich braucht“ – dem praktischen Ratgeber für moderne Pflegedienstleitungen.

#### Mehr davon?

Der Ratgeber „Was die PDL wirklich braucht“ liefert viele weitere Strategien für gute Arbeitsbedingungen in der Pflege.

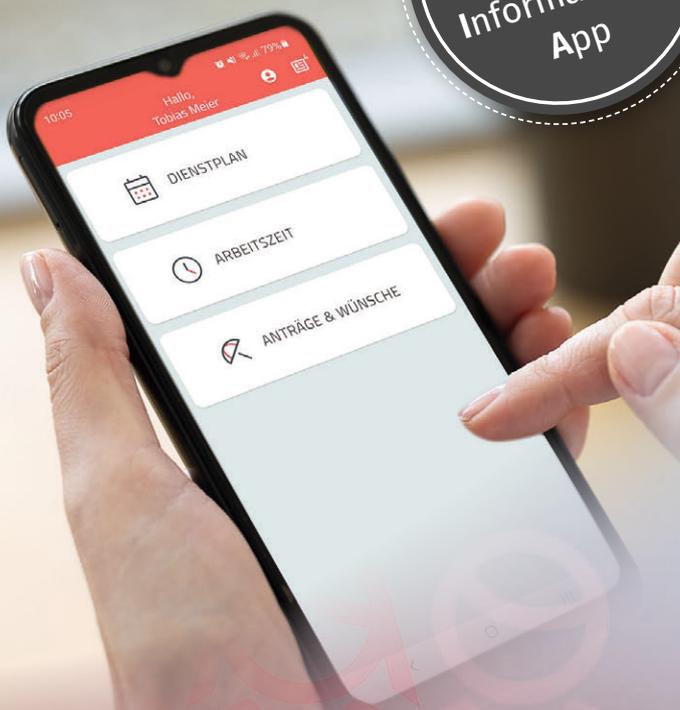
Dieser Artikel entstand auf Grundlage des Buches:  
**Was die PDL wirklich braucht** von Birger Schlürmann  
 Schlütersche | Hannover | 168 Seiten | ISBN 978-3-8426-0875-7

Hier der Amazon-Link ●

● Birger Schlürmann

www.euregon.de

.snap MIA:  
Mitarbeiter  
Informations-  
App



euregon®

↗ Flexibel  
 ↗ Transparent  
 ↗ Zeitsparend

.snap MIA: Personalplanung einfach gemacht - mit der Mitarbeiter-App

Mit .snap MIA wird Dienstplanung einfach! Alle relevanten Infos sind via Smartphone-App verfügbar: Wunsch-/Arbeitstage, freie Tage oder Urlaub beantragen Ihre Mitarbeiter einfach via Handy. Die **Mitarbeiterzufriedenheit steigt**, während Ihr **Arbeitsaufwand** als Leitungskraft **sinkt**.

Das aktive Einholen fehlender Infos entfällt und Sie bearbeiten die digitalen Anträge, wenn es zeitlich passt. Mit einem Klick haben Sie Einblick in den kompletten Dienstplan und (re)agieren jederzeit flexibel. Unterbrechungen im Tagesgeschäft reduzieren sich automatisch... für **mehr Workflow im Alltag**.

Wir führen Pflege in die Zukunft.

## „Warum immer ich?“ – Unbeliebte Dienste fair verteilen

Feiertage, Spätdienste, Teildienste: Wie man unbeliebte Dienste gerechter im Team regelt – mit Akzeptanz statt Frust.

Jede Einrichtung kennt sie: Dienste, die kaum jemand freiwillig übernimmt – Spätdienst an Feiertagen, Teildienste oder der berühmte „kurze Wechsel“. „Was die PDL wirklich braucht“ liefert eine praktikable Lösung zur gerechten Verteilung.

Mehr Lösungen für die drängendsten Probleme gesucht? Schauen Sie mal in „Was die PDL wirklich braucht“ von Birger Schlürmann!

Jetzt einen Blick  
in die Gratis-  
Leseprobe  
werfen!



## ► 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.



# Urlaubsplanung



Machen Sie Ihr QM lebendig.

**P**ünktlich zum Beginn des letzten Quartals beginnt im Pflege team das Rennen um die besten Urlaubstermine im nächsten Jahr. Während die „Sieger“ vergnügt in den Reiseprospekten blättern, geht bei den „Verlierern“ die Arbeitsmoral in den nächsten Monaten oftmals gegen Null. Wir zeigen Ihnen, wie Sie mit einem Standard faire und transparente Kriterien schaffen.

### Definition

- Unser Pflegedienst stellt sicher, dass alle unsere Pflegekräfte ausreichend Zeit zur Regeneration haben. Dazu zählt insbesondere der Urlaub.
- Die rechtzeitige Urlaubsplanung ist ein zentraler Bestandteil der Dienstplanung. Nur so kann sichergestellt werden, dass eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitern für die Erbringung der vereinbarten Qualitätsmaßstäbe und zugesagten Leistungen über das ganze Jahr hinweg zur Verfügung steht.

### Grundsätze

- Der Urlaub dient der Erholung der Pflegekräfte. Er ist also unverzichtbar, um die Leistungsfähigkeit und die Motivation unserer Mitarbeiter langfristig zu erhalten.
- Das Verfahren zur Urlaubsplanung kann nur dann als gerecht empfunden werden, wenn die Kriterien transparent sind und von allen Mitarbeitern gemeinsam entwickelt wurden. Daher ist es unverzichtbar, auch den Betriebsrat einzubinden.
- Wir erwarten von allen Mitarbeitern, dass diese Rücksicht auch auf die Interessen ihrer Kollegen nehmen und ggf. eigene Wünsche zurückstellen.
- Wir schützen insbesondere auch die Interessen von „zurückhaltenden“ Mitarbeitern sowie von Kollegen, die während der gemeinsamen Urlaubsplanung etwa wegen einer Erkrankung nicht anwesend sein können.

- Die Kriterien für die Urlaubsgenehmigung gelten für alle Pflegekräfte in gleicher Weise, egal ob Pflegehilfskraft, Pflegefachkraft oder Führungskraft.
- Ein einmal genehmigter Urlaubstermin ist für beide Seiten bindend und kann nicht einseitig widerrufen werden.
- Eigenmächtige Verstöße gegen den Urlaubsplan ziehen arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich. Dies gilt insbesondere für einen eigenmächtigen Urlaubsantritt oder eine Verlängerung des Urlaubs.

### Ziele

Es findet ein möglichst gerechter Ausgleich zwischen allen beteiligten Parteien statt:

- **Patienten**
  - ▷ Die Patienten werden auch in den Sommermonaten angemessen versorgt. Dieses gilt für die Pflege ebenso wie für die Betreuung.
  - ▷ Insbesondere ist sichergestellt, dass bei Abwesenheit der Bezugspflegekraft diese durch eine andere vertraute Pflegekraft ersetzt wird. Dieses ist insbesondere bei der Versorgung von dementiell erkrankten Senioren wichtig.
- **Mitarbeiter**
  - ▷ Die Arbeitsbelastung darf für die während der Ferienzeit verbliebenen Mitarbeiter nicht unzumutbar steigen.
  - ▷ Nach Möglichkeit sollte jeder Mitarbeiter einmal im Jahr einen dreiwöchigen zusammenhängenden Urlaub haben.
  - ▷ Die Pflegekräfte haben frühzeitig Planungssicherheit für ihren Urlaub.
  - ▷ Bei der Terminwahl werden die Wünsche unserer Pflegekräfte weitestgehend erfüllt.
  - ▷ Die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter bleiben erhalten. ►

### ► Der Pflegedienst

- ▷ Der Urlaubsplan entspricht den gesetzlichen (und tariflichen) Grundlagen. Die rechtlich vereinbarten Urlaubsansprüche aller Pflegekräfte werden erfüllt.
- ▷ Zum Jahresende sind weitgehend alle Urlaubsansprüche abgegolten.
- ▷ Der Urlaubsplan ermöglicht einen verlässlichen Überblick über die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen.

### Vorbereitung

- Die Planung des Urlaubes ist Aufgabe der Leitung.
- Für alle Teams findet in den ersten Novembertagen eine Urlaubsbesprechung statt. Hier hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Urlaubswünsche für das Folgejahr vorzutragen. Mitarbeiter, die nicht anwesend sein können, reichen ihre Wünsche schriftlich ein. Nach Möglichkeit sollten Vorschläge für den gesamten Urlaubsanspruch abgegeben werden.
- Wir suchen bereits in dieser Urlaubsbesprechung den Konsens aller Mitarbeiter, da sich hier gegensätzliche Terminwünsche mit geringem Aufwand im gegenseitigen Einvernehmen klären lassen.
- Bis zum 15. November müssen die Urlaubswünsche für das Folgejahr für jeden Mitarbeiter vorliegen.
- Wir erwarten von unseren Mitarbeitern, dass sie uns über planbare gesundheitsbedingte Ausfälle im nächsten Jahr informieren; etwa langfristig terminierte Operationen.

### Durchführung

#### Kriterien für die Terminplanung

- Falls unter den Mitarbeitern keine Einigkeit erreicht werden kann, entscheidet die PDL (oder Stellvertretung), welche Wünsche vorrangig beachtet werden. Sie nutzt dabei feststehende Kriterien. Vorrang haben Pflegekräfte, die folgende Voraussetzungen erfüllen:
  - ▷ alleinerziehende Pflegekräfte mit schulpflichtigem Kind oder einem Kind im Kindergarten oder Kinderhort.
  - ▷ verheiratete Pflegekräfte mit schulpflichtigem Kind oder einem Kind im Kindergarten oder Kinderhort.
  - ▷ Pflegekräfte, deren Ehepartner vom Betriebsurlaub abhängig ist (Beispiel: Ehemann arbeitet bei Volkswagen und ist auf die Werksferien festgelegt.)
  - ▷ Pflegekräfte, deren Lebenspartner vom Betriebsurlaub abhängig ist. (Voraussetzung ist eine gemeinsame Wohnung.)

- ▷ Pflegekräfte, deren Wünsche im vergangenen Jahr nicht berücksichtigt werden konnten.
- ▷ Pflegekräfte, die schon sehr lange im Haus tätig sind.

Hinweis: Die wichtigeren Kriterien sind zuerst genannt. Sie können je nach tariflichen Vorgaben und eigenen Vorstellungen auch Kriterien wie Lebensalter, Behinderung, Gesundheitszustand usw. aufnehmen.

- Der Urlaub sollte auf zwei zusammenhängende Zeitabschnitte verteilt werden. Mindestens ein Urlaubsteil muss aus zwei aufeinander folgenden Wochen bestehen.
- Pro Team dürfen höchstens zwei Mitarbeiter gleichzeitig in den Urlaub gehen. Von diesen zwei Mitarbeitern darf nur ein Mitarbeiter eine examinierte Pflegekraft sein.
 

Hinweis: Diese Werte sind ggf. anzupassen!
- Es ist sicherzustellen, dass Pflegekräfte mit speziellen Qualifikationen angemessen vertreten werden. Dieses gilt vor allem für die Wundbeauftragte und die Hygienebeauftragte.
- Es müssen stets Reserven im Fall von unvorhergesehenen Zwischenfällen bleiben, wie etwa dem krankheitsbedingten Ausfall von Pflegekräften. Der Einsatz von Zeitarbeitskräften sollte vermieden werden, da dieser mit hohen Kosten verbunden ist und insbesondere dementiell erkrankten Patienten nicht zugemutet werden kann.
- Grundsätzlich sollten alle Monate des Jahres, bis auf den Dezember, für den Urlaub verwendet werden. Im Dezember wird Urlaub nur aus besonderem Anlass gewährt, da in diesem Monat viele Veranstaltungen stattfinden.
- Unverzichtbar ist der Abgleich mit dem Fort- und Weiterbildungsplan. Die Teilnahme an wichtigen internen Schulungen und externen Seminaren sollte sichergestellt sein.

### Entscheidung

- Der Urlaubsantrag einer Pflegekraft kann abgelehnt werden, wenn dringende betriebliche Belange oder vorrangige Urlaubswünsche anderer Pflegekräfte dieses erfordern.
- Vor jeder Ablehnung halten die Pflegedienstleitung und die Stellvertretung miteinander Rücksprache.
- Im Gespräch mit den Mitarbeitern suchen wir nach einer Ersatzlösung, die den individuellen Wünschen möglichst nahekommt.
- Im Streitfall wird der Betriebsrat oder Mitarbeitervertretung (MAV) oder der Betriebsrat beteiligt. ►

- ▶ Bis zum 15. Dezember wird die Urlaubsplanung abgeschlossen und ggf. vorhandene Konflikte gelöst oder entschieden.
- ▶ Der Urlaubsplan ist erst dann gültig, wenn die Pflegedienstleitung diesem zugestimmt hat.

### Nachbereitung

- ▶ Je eine Kopie des fertigen und von der PDL genehmigten Urlaubsplanes geht an die Geschäftsführung, den Betriebsrat oder die MAV und an die Personalabteilung.
- ▶ Spätere Änderungen der Urlaubsplanung sind im gegenseitigen Einvernehmen zwischen Mitarbeiter und Einrichtung möglich. Soweit es sich dabei um wenige Tage handelt, kann die PDL solche Änderungen selbst vornehmen. Größere Verschiebungen sind erneut der Pflegedienstleitung zur Genehmigung vorzulegen.
- ▶ Der Urlaub soll im Verlauf des Kalenderjahres gewährt und genommen werden. Am 31. Dezember verfallen die ungenutzten Urlaubstage. Wenn der Urlaub aus betrieblichen oder persönlichen Gründen nicht genommen werden konnte, so muss er bis zum 31. März des Folgejahres gewährt werden.  
Hinweis: Diese Werte sind ggf. anzupassen!
- ▶ Die Mitarbeiter müssen spätestens 14 Tage vor Urlaubsantritt einen Urlaubsantrag ausfüllen und ihn bei der Leitung einreichen. Die Leitung zeichnen den Antrag ab und gibt ihn an die Personalverwaltung weiter. Rechtzeitig vor Beginn desurlaubes erhält der Mitarbeiter das Genehmigungsschreiben.

- ▶ Erkrankt eine Pflegekraft während des Urlaubs, so werden die Krankheitstage nicht auf den Jahresurlaub angerechnet. Allerdings muss die Pflegekraft ein ärztliches Attest vorlegen.

### Dokumente

- ▶ Urlaubslisten (Wunschliste der Mitarbeiter)
- ▶ Urlaubspläne (genehmigte, verbindliche Pläne)
- ▶ Dienstpläne
- ▶ Urlaubsantrag

### Verantwortlichkeit | Qualifikation

- ▶ alle Mitarbeiter
- ▶ Pflegedienstleitung

#### 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



**SIEBEGGER**  
Sozialmanagement

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

## Die wirtschaftliche Seite des Pflegedienstes

▶ **Beratung**

▶ **Fortbildung**

▶ **Seminare**

▶ **Publikationen**

„Heute ist die Utopie vom Vormittag die Wirklichkeit vom Nachmittag.“

Truman Capote



# Pflegeausbildung erfolgreich gestalten: Verantwortung und Rolle der Führungskraft



Die Abbruchquote in Pflegeausbildungen ist auch 2025 mit fast 30 % überdurchschnittlich hoch. Gründe sind u.a. die Arbeitsbedingungen und strukturelle Rahmenbedingungen in den Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern.

In Gesprächen mit der Hamburger Koordinierungsstelle für die Pflegeausbildung ([www.pflegeausbildung-hamburg.de](http://www.pflegeausbildung-hamburg.de)) wird immer wieder deutlich, dass gerade die Führungskräfte in den ausbildenden Einrichtungen zu wenig über die generalistische Pflegeausbildung wissen und die wesentlichen Anforderungskriterien für eine erfolgreiche Ausbildung nicht kennen.

Diese Anregung haben wir aufgegriffen und ein kompaktes virtuelles und bundesweites Angebot entwickelt, das die Ziele und Erfolgsfaktoren der Generalistik erläutert und so die Implementierung des Ausbildungskonzeptes unterstützt. Im Fokus stehen dabei nicht nur die neuen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Praxisanleitenden, sondern erforderliche strukturelle Veränderungen, die Auswirkungen auf Arbeitsprozesse sowie personelle Strukturen haben.

Unser neues Seminar richtet sich gezielt an Führungskräfte und Praxisanleitende und bietet einen kompakten, praxisnahen Überblick über die wichtigsten Inhalte und Herausforderungen der generalistischen Ausbildung. So gewinnen Sie Orientierung und Handlungssicherheit.

Für alle, die Verantwortung tragen und die Ausbildung erfolgreich gestalten wollen:

➔ S 25107 / Web-Seminar: Generalistik kompakt mit 40 UE vom 10.09.-16.10.2025

**JETZT ANMELDEN UND DIE ZUKUNFT DER PFLEGE AKTIV MITGESTALTEN!**

Lernen mit Spaß und Erfolg!



**Lembke**  
Seminare und Beratungen GmbH

# Seminarangebot

VON



Caritasverband für das Bistum Essen e.V.



**Achtung!**  
Hier der Ersatz-Termin  
für das ausgefallene  
Seminar vom 27. Mai 2025

## 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 Leitungskräften
- » 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

Gespräch | Diskussion | Vortrag | Präsentation

### Zielgruppe

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

### Seminardauer:

09:00 bis 16:00 Uhr / 1 Tag

### Seminargebühr:

290,- € (netto)  
bzw. 280,00 € für Mitarbeiter in Einrichtungen und Diensten der Caritas

### Termin:

Mittwoch, 27. August 2025

**Download der Information** als PDF: ●

**Direkt-Link zur Anmeldung:** ●

**Hinweis:** Buchen Sie gerne – sozusagen im Doppelpack – auch das Seminar am 28. August 2025 | **Die neue wirtschaftliche Touren- und Personaleinsatzplanung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste** ●

# Seminarangebot

VON



Caritasverband für das Bistum Essen e.V.



## Die neue wirtschaftliche Touren- und Personaleinsatzplanung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste

Die Zeiten ändern sich!

**A**mbulante Pflege- und Betreuungsdienste vollziehen derzeit einen gravierenden Wandel. Durch die drohende Wirtschaftskrise nimmt die Angst der Menschen zu, zu einer deutlich spürbarer „Kaufzurückhaltung“ seitens der Kunden führt. Kunden kürzen Leistungen.

Insbesondere wegen des Mangels an Pflege(-fach)kräften gewinnt deshalb sowohl die Beratung als eigenes Leistungsangebot als auch die pflegerische Betreuung mehr und mehr an Bedeutung.

Neben der Verhinderungspflege nach § 39 SGB XI und den Leistungen, die mit dem Entlastungsbetrag nach § 45b SGB XI erbracht werden können, entstehen neue Leistungsangebote, welche die Touren- und Personaleinsatz-Planung vor neue Herausforderungen stellen. Die Zeitleistungen sind im Gespräch, können aber derzeit (in NRW) nur über die LKs 31 und 32 erbracht werden. Zeitleistungen sind aber die Zukunft!

Die Touren- und Personaleinsatz-Planung ist nach wie vor der entscheidende Prozess zur Unterstützung der Wirtschaftlichkeit eines Pflegedienstes. Es geht tatsächlich um eine exakte, minutiöse Planung der Leistungen und der Zeit für Klienten und Mitarbeiter.

Nehmen Sie dieses wirtschaftliche Steuerungsinstrument gezielt in den Blick und setzen Sie sich mit einer neuen wirtschaftlichen Touren- und Personaleinsatz-Planung auseinander!

### Lernergebnisse

Sie erwerben die notwendigen Kenntnisse für eine wirtschaftliche Personaleinsatzplanung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste und sind in der Lage, diese in Ihrer Einrichtung umzusetzen.

### Inhalte

- » Kombination von SGB V- und SGB XI-Leistungen | Effizienz steigern durch Synergieeffekte
- » Nachteile der erlösorientierten Personaleinsatzplanung | die Alternativen
- » Hinterlegung von Minutenwerten für alle Leistungen und Leistungskomplexe
- » Kalkulation der Kosten (differenziert nach Qualifikationen) | Einsatz der Mitarbeiter nach Qualifikationspreisen
- » Minutiöse, wirtschaftlich orientierte, täglich individuell angepasste und EDV-gestützte Touren- und Personal-Einsatz-Planung
- » Der tägliche Soll-Ist-Vergleich | Erlössicherung
- » Einbinden der pflegerischen Betreuung als gleichberechtigte Sachleistung nach § 36 SGB XI in die Touren über den Leistungskomplex 31
- » Optimierung von Fahrt- und Wegezeiten | die richtige Erfassung | die Hausbesuchspauschale als am häufigsten erbrachte Leistung in den Fokus stellen | in Vergütungsverhandlungen
- » Berechnung des optimalen Personalmix aufgrund der angebotenen Leistungen
- » Geeignete Arbeitszeitmodelle und Beschäftigungsformen
- » Strukturen im Wandel des Wachstums | Einrichten eines eigenen Teams für
  - Betreuung, Hauswirtschaft und stundenweiser Verhinderungspflege
  - Beratung

### Methoden

Gespräch | Diskussion | Vortrag | Präsentation

### Zielgruppe

Pflegedienstleitungen und ihre Stellvertretungen, Einsatzleitungen, Geschäftsführungen und weitere mit der Tourenplanung beauftragte Mitarbeiter

### Seminardauer:

09:00 bis 16:00 Uhr / 1 Tag

### Seminargebühr:

290,- € (netto)

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

### Termin:

Donnerstag, 28. August 2025

**Download der Information** als PDF: ●

**Direkt-Link zur Anmeldung:** ●

**Hinweis:** Buchen Sie gerne – sozusagen im Doppelpack – auch das Seminar am 27. August 2025 | **Die Verwaltungsfachkraft - Dreh- und Angelpunkt im ambulanten Pflegedienst** ●

# Seminarangebot

VON

 SozialGestaltung



## Der beste ambulante Pflege- und Betreuungsdienst

Erfahrungen aus über 750 Beratungen von ambulanten Pflegediensten in Deutschland

**D**en besten ambulanten Pflege- und Betreuungsdienst gibt es natürlich nicht. Jeder ambulante Dienst hat positive Aspekte, ist aber sicherlich nicht uneingeschränkt Spitze.

In diesem Seminar wird daher ein optimaler ambulanter Pflege- und Betreuungsdienst konstruiert. Anhand von Beispielen aus der Praxis sollen die unterschiedlichsten Kriterien, Strukturen, Prozesse und Kennzahlen genannt werden, die einen guten, wirtschaftlichen und qualitativ orientierten ambulanten Pflegedienst auszeichnen. Aber auch die größten betriebswirtschaftlichen und strategischen Fehler, die vermieden werden sollten, werden thematisiert. Insbesondere die durch Wachstum möglichen Potentiale, finden Berücksichtigung, um sicherzustellen, dass Ihr Pflegedienst (oder Ihr Verband/Träger) weiterhin erfolgreich am Markt bestehen kann.

### Auszüge aus dem Inhalt

- » Optimale Strukturen als Voraussetzung: Organigramme, schlanke Führung, angemessene Anteile an Leitung und Verwaltung
- » Personalentwicklung im Rahmen der eigenen Möglichkeiten
- » Identifizierung der Kernprozesse und Optimierung der Arbeitsabläufe
- » Analyse des jetzigen Leistungsspektrums und Ausrichtung auf zukunftsorientierte + profitable Leistungen / pflegerische Betreuung als neue Leistung / Verhinderungspflege
- » Beratung als eigenes Leistungsangebot / Beratung = Steuerung
- » Kennzahlen-orientierte Bewertung und Vergleich von Erfahrungswerten mit dem eigenen Pflegedienst
- » Strategisch orientierte Weiterentwicklung unter den schwierigen Rahmenbedingungen

► Das Seminar ist sehr praxisorientiert und fasst die Ergebnisse von über 32 Jahren Beratungstätigkeit in über 750 ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten zusammen. Die Teilnehmer erhalten im Rahmen des Seminars kostenfrei im Rahmen des Seminars umfangreiche Checklisten und Excel-gestützte Analysetools und Arbeitshilfen.

### Wichtiger Hinweis:

Dieses Seminar findet immer einen Tag vor dem Seminar „Kostenrechnung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste“ statt. Beide Veranstaltungen ergänzen sich perfekt, und haben keine inhaltlichen Überschneidungen.

### Referent:

**Thomas Sießegger**, Dipl.-Kaufmann, Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste.

[www.siessegger.de](http://www.siessegger.de), Hamburg + Langenargen

### Semindauer:

10:00 bis 17:00 Uhr / 1 Tag

### Seminargebühr:

420,- € (netto)

### Termin und Ort:

16. September 2025 in Köln, Info + Anmeldung hier: ●

Mehr Informationen und Anmeldung **direkt** über die hier verlinkten Punkte | ... oder auf der Internet-Seite bei der ● **SozialGestaltung GmbH** im ● **Bildungscampus**

# Seminarangebot

VON

 **SozialGestaltung**



## Kostenrechnung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste

So verbessern Sie mit Controlling die Aussagekraft Ihrer Kostenrechnung

**D**ie Kostenrechnung ist ein unverzichtbares Instrument, um auf der Grundlage von Basisdaten Entscheidungen fundieren und einen Pflegedienst erfolgreich zu steuern. Außerdem wird die richtige Anwendung der Kostenrechnung auch im Hinblick auf Vergütungsverhandlungen mit den Kassen immer bedeutsamer. Unverzichtbar ist eine Preiskalkulation besonders dann, wenn Privatzahlerleistungen, Entlastungsleistungen und „pflegerische Betreuung“ mit einem Stundensatz verhandelt werden müssen.

Ein besonderes Augenmerk legt das Seminar auf eine absolut korrekte Kalkulation, da im Zusammenhang mit dem neuen Pflegebedürftigkeitsbegriff mehr Leistungen nach Zeit angeboten werden. Im Seminar werden auch diese Möglichkeiten aufgezeigt und die Chancen, die sich dadurch ergeben. Weiterhin werden verschiedene Formen der Mischkalkulation behandelt.

Im Seminar wird die Kostenrechnung praxisnah und sofort umsetzbar vorgestellt.

### Auszüge aus dem Inhalt

- » Differenzierung von Kostenarten, v.a. der Personalkosten
- » Die Kostenstellenrechnung unter Verwendung verursachungsgerechter Schlüssel
- » Die Kostenträgerrechnung als differenzierte Stundensatzkalkulation
- » Berechnung von Hausbesuchs- bzw. Fahrkostenpauschalen und von Investitionskostenpauschalen
- » Die Kalkulation von Preisen für: a) Privatzahlerleistungen b) Betreuungsleistungen aller Art (Entlastungsbetrag und „pflegerische Betreuung“) c) stundenweiser Verhinderungspflege
- » Wechselwirkungen und Vorteile einer Zeitvergütung gegenüber einer Abrechnung nach Leistungskomplexen
- » Erstellen einer dreistufigen verursachungsgerechten Deckungsbeitragsrechnung

► Alle Teilnehmer/-innen erhalten Unterlagen mit Checklisten, Auswertungstabellen und Anwendungen. Das Seminar richtet sich an Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen im Controlling, die eine zeitgemäße Kostenrechnung aufbauen wollen oder ihre bisherige Kostenrechnung überprüfen möchten.

### Wichtiger Hinweis:

Dieses Seminar findet immer am Folgetag des Seminars „Der beste ambulante Pflege- und Betreuungsdienst“ statt. Beide Veranstaltungen ergänzen sich perfekt, und haben keine inhaltlichen Überschneidungen.

### Referent:

Thomas Siessegger, Dipl.-Kaufmann, Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste.

[www.siessegger.de](http://www.siessegger.de), Hamburg + Langenargen

### Seminardauer:

10:00 bis 17:00 Uhr / 1 Tag

### Seminargebühr:

380,- € (netto)

### Termin und Ort:

17. September 2025 in Köln, Info + Anmeldung hier: ●

Mehr Informationen und Anmeldung **direkt** über die hier verlinkten Punkte | ... oder auf der Internet-Seite bei der ● **SozialGestaltung GmbH** im ● **Bildungscampus**



[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 gezeichnet sind, stellen die Meinung des Autors dar und nicht unbedingt die der Redaktion. Unaufgefordert eingereichte Manuskripte werden nicht angenommen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen und Handelsnamen in dieser Publikation berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um geschützte, eingetragene Warenzeichen.

## Redaktion

Thomas Sießegger (v.i.S.d.P.)

Ottenser Hauptstraße 14  
22765 Hamburg

Telefon: +49 40 - 399059 02

Fax: +49 40 - 399059 16

E-Mail: [pdl-management@siessegger.de](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

## 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]