

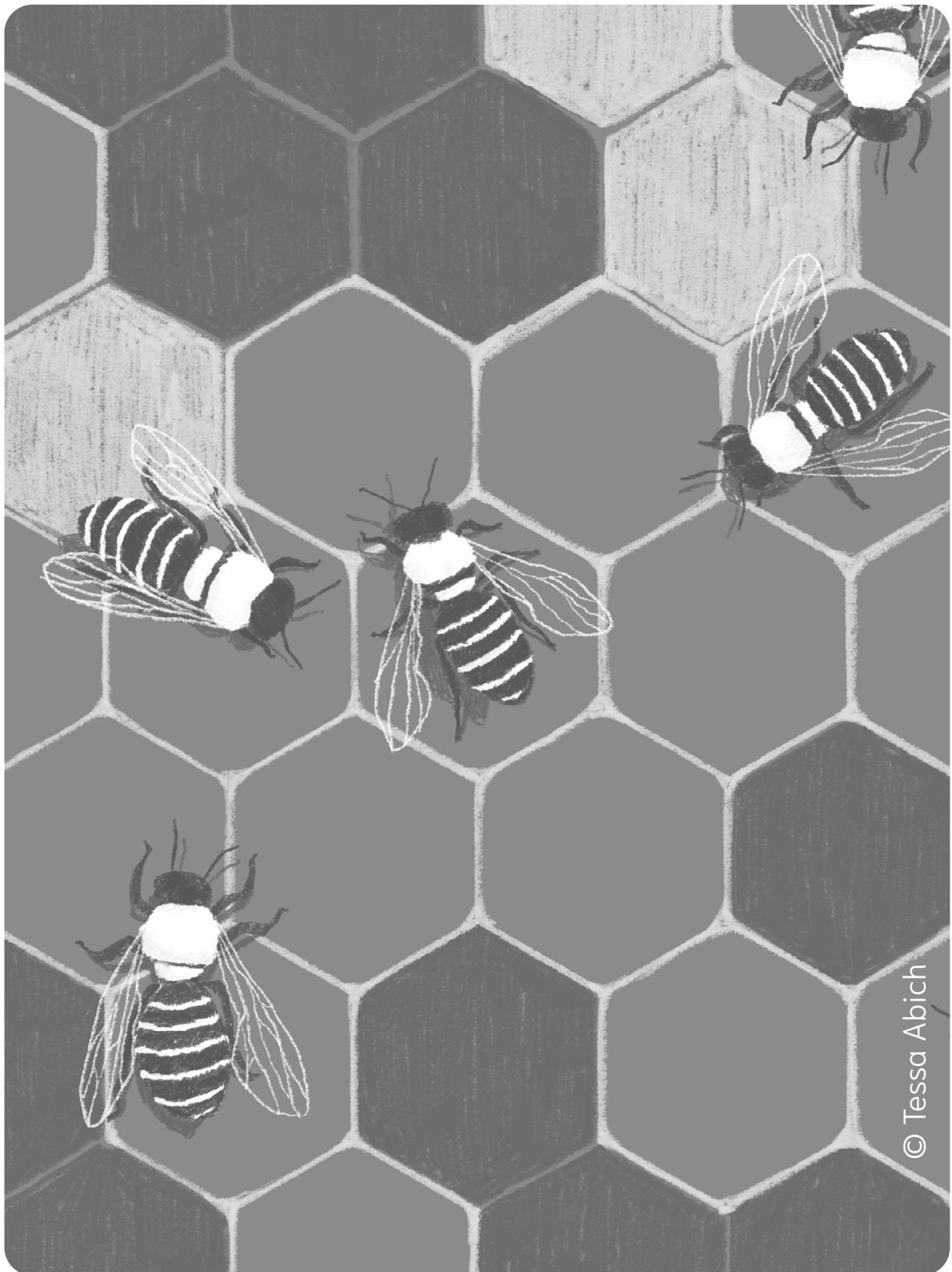
# PDL Management +

Praxis für Führungskräfte in ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten

## Wertschätzung

Leistungen | Mitarbeiter | Kunden





© Tessa Abich



### » CLICK AND GO «

In diesem Heft finden Sie folgende verlinkte Stellen,  
um Ihnen noch mehr Möglichkeiten zu bieten:

**Alle Themen im Inhaltsverzeichnis führen mit einem Klick  
direkt auf die entsprechende Seite**

**Alle Anzeigen, E-Mail-Adressen und Websites sind per Klick sofort erreichbar**



Liebe Leserinnen und Leser,  
liebe Pflegedienstleitungen,

Wertschätzung ist eines der meistbenutzten Worte in der Pflege und zugleich eines der missverständlichsten.

„Ich fühle mich nicht wertgeschätzt“. Diesen Satz kennen Sie vermutlich gut. Christian Loffing zeigt, warum Wertschätzung keine Harmonieformel ist, sondern mutige Führung braucht, eine klare Rückmeldung, verbindliche Maßstäbe und eine gelebte Vorbildrolle.

Gleichzeitig stellen wir die nüchterne Frage: Was ist was wert? Die Prozesskostenrechnung macht sichtbar, dass viele scheinbare „Einsparungen“ mehr kosten als sie nützen, und dass echte Wertschätzung auch bedeutet, sinnvolle Organisationszeiten wie Dienstbesprechungen ernst zu nehmen und wertzuschätzen.

Hans-Georg Lipp führt uns vor Augen, dass Werte ohne verbindliche Spielregeln und Konsequenzen folgenlos bleiben. Klarheit, Verlässlichkeit und Kontrolle sind keine Härte, sondern Voraussetzung für ein gutes Miteinander und für faire Arbeitsbedingungen gerade für die engagierten Mitarbeiter.

Schließlich zeigt Kerstin Pleus, warum Pflegedienstleitungen den Wert ihrer Leistungen selbstbewusst vertreten müssen. Pflege ist menschlich und wirtschaftlich: Wer den Wert nicht ausspricht, schwächt Qualität, Team und Stabilität.

Diese Ausgabe lädt Sie ein, Wertschätzung neu zu denken. Als Haltung. Als Führung. Als Kosten. Und als Verantwortung.

Herzlichst,

**Thomas Sießegger**



”








- 4 „Werte wirken nur, wenn Sie/sie unbequem werden.“  
Über Wertearbeit in ambulanten Pflegediensten  
**(Christian Loffing)**

- 12 „Was ist was wert?“  
Die Prozesskostenrechnung – eine Wert-Schätzung  
**(Thomas Sießegger)**

- 20 „Die machen doch, was sie wollen!“  
Warum das Führen mit Werten überlebenswichtig ist  
**(Hans-Georg Lipp)**

- 32 „Warum sich Pflegedienstleitungen mit dem Verkaufen schwertun.“  
Und warum genau hier eine große Chance liegt  
**(Kerstin Pleus)**

## [ RUBRIKEN ]

- 35 **Auf den Punkt gebracht**  
Was bedeutet Wertschätzung konkret? 
- 36 **Impulse | Aus der Praxis für die Praxis**  
Britta Faets: Wertschätzung ersetzt keine Führung, sie ist Führung 
- 40 **Der Steuerberater**  
Martin Fricke | Aktivrente in der Pflege | Chance statt Notlösung 
- 44 **Touren- und Personal-Einsatz-Planung**  
Birger Schlürmann: Wertschätzung zeigt sich auch im Auto 
- 46 **Statistik & Zahlen**  
Eine Wert-Schätzung:  
Wohneigentum | Sozialhilfe Rente | Vermögen 
- 48 **Kennzahl des Monats**  
Relationen und Qualifikationspreise 
- 51 **Personalentwicklung | Seminare | Webinare**  
Übersicht des Angebots der Autoren des PDL Management-Teams 
- 56 **Impressum**



**CHRISTIAN LOFFING** | ECKERNFÖRDE  
christian@loffing.com  
loffing.com

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

## WERTE WIRKEN nur, wenn sie/Sie unbequem werden

**Warum Wertearbeit in ambulanten Pflegediensten Tiefe braucht und wie Sie sie nachhaltig im Team verankern.** Werte hängen oft im Flur (ohne Wirkung!). Gelebt werden sie im Alltag. Fast jeder ambulante Pflegedienst in Deutschland hat sie: Werte. Sie stehen auf der Website, im Leitbild, manchmal hängen sie sogar in einem Rahmen im Büro oder im Aufenthaltsraum. Wertschätzung. Respekt. Verantwortung. Vertrauen. Professionalität. Sieht super aus (im goldenen Rahmen). Klingt gut. Fühlt sich richtig an. Hat aber oft keinen Effekt.



Und trotzdem erleben Sie als Pflegedienstleitung vermutlich Folgendes: Mitarbeiter rufen immer wieder laut nach „Wertschätzung“, wenn sie kritisiert werden. Dabei verhalten sie sich aber selbst respektlos gegenüber Ihnen und den Kollegen. Verantwortung wird eingefordert, aber ungern übernommen. Fehler werden externalisiert, Selbstreflexion bleibt selektiv. Das kann eine Pflegedienstleitung nachvollziehbar richtig nerven!!!

### HIERZU IN MEINEM BEISPIEL EIN KLEINER ORIGINALTON...

**PFLEGER PETER:** „Also ganz ehrlich, so wie Sie das sagen, fehlt mir da eindeutig die Wertschätzung.“

**PDL:** „Stopp! Wertschätzung heißt nicht Kritikfreiheit. Ich spreche ein Verhalten an – nicht Ihre Person.“

**PFLEGER PETER:** „Ja, aber der Ton macht die Musik. Das kommt bei mir respektlos an. Nichts von unseren Werten wird hier im Pflegedienst gelebt. Das habe ich bei meinem alten Arbeitgeber anders erlebt!“

**PDL:** „Interessant. Heute Morgen haben Sie Ihren Kollegen vor dem Team unterbrochen und abgewertet. Das war scheinbar respektvoll?“

**PFLEGER PETER:** „Das war ja nicht so gemeint. Außerdem war er auch nicht vorbereitet. Und so etwas geht gar nicht!“

**PDL:** „Sie merken den Unterschied? Bei sich selbst zählen Absichten, bei anderen nur Ergebnisse.“

**PFLEGER PETER:** „Ich trage hier viel Verantwortung. Da erwarte ich einfach mehr Rückhalt.“

**PDL:** „Verantwortung heißt nicht, sie zu reklamieren, sondern sie zu übernehmen – auch dann, wenn etwas schief läuft.“

**PFLEGER PETER:** „Für die Situation konnte ich ja nichts. Die Rahmenbedingungen waren schlecht.“

**PDL:** „Rahmenbedingungen erklären viel – ersetzen aber keine Selbstreflexion. Führung beginnt bei sich selbst.“

**Kurze Pause.**

**PDL:** „Mein Angebot: Wir reden weiter auf Augenhöhe. Aber Wertschätzung und Respekt gelten in beide Richtungen. Immer.“



**Die entscheidende Frage lautet daher nicht:  
Welche Werte haben wir? Sondern: Welche Wirkung  
entfalten sie im Alltag?**

Genau darum geht es in diesem Artikel, um die Tiefenwirkung von Werten, um Nachhaltigkeit im Team und um Ihre Rolle als Pflegedienstleitung zwischen Haltung, Klarheit und Führung.

**WELCHE WERTE WERDEN IN DEUTSCHEN  
ORGANISATIONEN BESONDERS HÄUFIG BENANNT –  
UND WARUM?**

Empirische Untersuchungen zu Leitbildern und Wertekatalogen deutscher Organisationen zeigen seit Jahren ein relativ stabiles Muster.

**Besonders häufig genannte Werte sind:**

- » Wertschätzung
- » Respekt
- » Verantwortung
- » Vertrauen
- » Zuverlässigkeit
- » Transparenz
- » Professionalität
- » Teamarbeit

Studien zur Organisationskultur, unter anderem von Edgar Schein sowie neuere Analysen zur Wertekommunikation im Gesundheits- und Sozialwesen, zeigen: Diese Werte spiegeln weniger das tatsächliche Verhalten wider als vielmehr das, was Organisationen als gesellschaftlich legitim und moralisch wünschenswert ansehen.

Wertschätzung steht dabei fast immer an erster Stelle. Nicht zufällig. In personalintensiven Dienstleistungsbranchen wie der ambulanten Pflege ist emotionale Anerkennung ein zentraler Motivator. Forschung zur Arbeitszufriedenheit in Pflegeberufen belegt eindeutig: Wahrgenommene Wertschätzung durch Führungskräfte korreliert signifikant mit Bindung, Engagement und psychischer Gesundheit.

Das ist ja genau das, was Sie als Pflegedienstleitung auch für Ihren ambulanten Pflegedienst benötigen. Aber genau hier liegt der Haken!



## WERTSCHÄTZUNG IST KEIN KUSCHELWERT, SONDERN EIN FÜHRUNGSTRUMENT

In der Praxis wird Wertschätzung häufig missverstanden. Sie wird verwechselt mit: Konfliktvermeidung, Harmonieorientierung, nett sein, Lob ohne Anspruch. Vielleicht verdrehen Sie dabei genauso die Augen, wie ich es gerade auch mache!



**PFLEGEHELFERIN PETRA:** „Ich wünsche mir hier einfach mehr Wertschätzung.“

**PDL:** „Was genau meinen Sie damit?“

**PFLEGEHELFERIN PETRA:** „Na ja... weniger Diskussionen, weniger Kritik. Einfach ein bisschen mehr Harmonie.“

**PDL:** „Dann sprechen wir nicht über Wertschätzung, sondern über Konfliktvermeidung.“

**PFLEGEHELFERIN PETRA:** „Aber ein gutes Team braucht doch ein positives Klima.“

**PDL:** (denkt... genau, positives Klima, mehr Urlaub und mehr Geld...) „Ein gutes Team hält Spannungen aus. Harmonie ist kein Leistungsindikator.“

**PFLEGEHELFERIN PETRA:** „Man könnte trotzdem netter miteinander umgehen.“

**PDL:** „Nettsein ist kein Führungsinstrument. Klarheit schon.“

**PFLEGEHELFERIN PETRA:** „Ein Lob würde auch mal guttun.“

**PDL:** „Lob ohne Anspruch ist doch nur Beruhigung, aber keine Wertschätzung.“

**PFLEGEHELFERIN PETRA:** „Das ist nicht in Ordnung! Das klingt ziemlich hart.“

**PDL:** „Wertschätzung heißt: Ich nehme Sie ernst genug, um Ihnen etwas zuzutrauen – und Ihnen ehrlich Rückmeldung zu geben.“

**Kurze Pause.**

**PDL:** „Wenn wir Kritik vermeiden, sinkt nicht der Druck, sondern die Qualität. Und ich lade Sie dazu ein, dass wir dies hier so leben!“

Die aktuelle Situation im ambulanten Pflegedienst:  
**Werte verlieren ihre Schärfe. Und damit ihre Wirkung.**

Verhalten eines Mitarbeiters gutheißen. „Schön, dass Sie heute endlich einmal pünktlich zur Arbeit gekommen sind!“ Im Gegenteil. Wertschätzung heißt: Ich nehme Sie ernst genug, um Ihnen Rückmeldungen zu geben.

Ein Beispiel aus dem Alltag (s.o.): Eine Pflegefachkraft kommt wiederholt zu spät zur Übergabe. Kollegen

sind genervt, sagen aber nichts. Als Sie das Thema ansprechen, reagiert der Mitarbeiter defensiv: „Ich fühle mich nicht wertgeschätzt.“

Hier entscheidet sich Wertearbeit. Weichen Sie aus, verlieren Werte an Glaubwürdigkeit. Bleiben Sie klar, bekommen Werte Tiefe.

Eine wertschätzende Reaktion wäre nicht Rückzug, sondern Haltung: „Ich schätze Ihre fachliche Arbeit sehr. Gleichzeitig erwarte ich Verlässlichkeit. Beides gehört zu unseren Werten.“



## WARUM BESCHRIEBENE WERTE KEINE TIEFENWIRKUNG ENTFALTEN

Die Organisationspsychologische Forschung ist hier eindeutig: Werte entfalten nur dann Wirkung, wenn sie im Verhalten beobachtbar sind.

### Was nichts bringt:

- » Werteposter ohne Konsequenzen
- » Leitbilder, die im Onboarding erwähnt und danach nie wieder thematisiert werden
- » Jahresgespräche, in denen Werte kein Kriterium sind
- » Pflegedienstleitungen, die Werte einfordern, aber selbst situativ ignorieren

Menschen lernen Werte nicht durch Lesen, sondern durch Erleben. Albert Banduras Theorie des sozialen Lernens zeigt: Verhalten wird primär durch Vorbilder geprägt. In Ihrem Team sind Sie als Pflegedienstleitung dieses Vorbild – ob Sie wollen oder nicht.

## DIE HERAUSFORDERUNG MANGELNDER SELBSTREFLEXION IM TEAM

Ein heikler, aber zentraler Punkt: Nicht alle Mitarbeiter sind gleichermaßen selbstreflexiv. Studien zur Selbstwahrnehmung zeigen, dass ein erheblicher Teil der Menschen eigene Verhaltensanteile systematisch unterschätzt oder externalisiert.

### In der Praxis äußert sich das so:

- » Fehler sind für Mitarbeiter immer durch andere Umstände erklärbar
- » Kritik wird sofort als schlimmer Angriff erlebt
- » Werte gelten vor allem für andere, die ganz viel liefern müssen
- » Verantwortung wird sprachlich betont, praktisch aber vermieden

**PDL:** „Wir müssen über den Fehler von letzter Woche sprechen.“

**PFLEGER ANDREAS:** „Also ehrlich gesagt lag das nicht an mir. Die Umstände waren einfach schwierig.“

**PDL:** „Die Umstände erklären den Rahmen. Ihr Verhalten erklärt das Ergebnis.“

**PFLEGER ANDREAS:** „Das fühlt sich gerade wie ein persönlicher Angriff an.“

**PDL:** „Nein. Das ist eine Rückmeldung. Ein Angriff wäre Schweigen und Wegsehen.“

**PFLEGER ANDREAS:** „Ich halte viel von unseren Werten. Respekt und Verantwortung sind mir richtig wichtig!!!“

**PDL:** „Dann lassen Sie uns konkret werden: Wo haben Sie diese Verantwortung in der Situation übernommen?“

**PFLEGER ANDREAS:** „Ich habe doch gesagt, dass ich grundsätzlich Verantwortung trage. Das haben Sie doch auch schon ganz oft gesehen...“

**PDL:** „Sie benennen Verantwortung sprachlich. Praktisch haben Sie sie weitergereicht.“

**PFLEGER ANDREAS:** „Das ist total unfair. Alle anderen hätten genauso gehandelt.“

**PDL:** „Genau das ist der Punkt. Werte gelten immer zuerst für sich selbst – nicht für die anderen.“

**Kurze Pause.**

**PDL:** „Selbstreflexion ist keine Charakterfrage, sondern eine Führungsanforderung. Und die ist nicht verhandelbar.“

**Hier hilft kein Werteappell.  
Hier braucht es Struktur.**





## WIE SIE TIEFENWIRKUNG UND NACHHALTIGKEIT ERZEUGEN – KONKRET UND WIRKSAM

**Übersetzen Sie Werte in beobachtbares Verhalten**

Ein Wert ohne Verhaltensanker bleibt abstrakt.

**Statt:** „Wir leben Wertschätzung.“

**Besser:** „Wertschätzung bedeutet bei uns:

- » Wir sprechen Probleme im Team direkt an.
- » Wir kommen vorbereitet zu unseren Übergaben.
- » Wir geben Rückmeldungen zeitnah und konkret.“

## KONKRETE TIPPS FÜR DIE PRAXIS



Erarbeiten Sie mit Ihrem Team zu jedem Kernwert drei konkrete Verhaltensbeispiele – und drei klare No-Gos. Verknüpfen Sie Werte mit Entscheidungen: Werte werden glaubwürdig, wenn sie Konsequenzen haben.

**Beispiel:** „Wir legen Wert auf Zuverlässigkeit.“  
**Dann muss Unzuverlässigkeit thematisiert werden – auch bei fachlich starken Mitarbeitern.**

Studien zur wahrgenommenen Fairness zeigen: Mitarbeiter akzeptieren Führung auch dann, wenn Entscheidungen unangenehm sind – solange sie konsistent und begründet sind.

Machen Sie Werte zum Bestandteil von Feedback: Feedback ohne Wertebezug bleibt technisch.

**Statt:** „Das lief nicht gut.“

**Besser:** „Das widerspricht unserem Anspruch an Professionalität und Verantwortung.“

So verknüpfen Sie Verhalten, Wirkung und Werte – und fördern Reflexion.

**Nutzen Sie Teamreflexion statt Einzelmoral:**

**Wertearbeit ist kein Erziehungsprogramm für Einzelne, sondern eine kollektive Aufgabe.**

**Bewährt haben sich:**

- » Regelmäßige kurze Werte-Reflexionen im Teammeeting
- » Fallbesprechungen mit explizitem Wertefokus
- » Leitfragen wie: „Welcher Wert war hier herausgefordert?“

Das schafft gemeinsame Orientierung und reduziert Personalisierung von Konflikten.

**Akzeptieren Sie: Nicht jeder geht mit!**

Ein unbequemer, aber ehrlicher Punkt: Nicht alle Mitarbeiter wollen oder können sich auf echte Wertearbeit einlassen.

Organisationsforschung zeigt: Kulturveränderung erzeugt immer Reibung. Das ist kein Fehler, sondern ein Zeichen von Wirksamkeit.

Ihre Aufgabe als Pflegedienstleitung ist nicht, alle mitzunehmen. Ihre Aufgabe als Pflegedienstleitung ist, Klarheit zu schaffen.





Und so könnte eine Werte-Reflexion in Ihrem Teammeeting aussehen:

### **Werte-Reflexion im Teammeeting: das 20-Minuten-Führungsformat**

**Ziel:** Werte vom Plakat in den Alltag bringen.  
Verhalten sichtbar machen. Verantwortung klären.  
Keine Wohlfühlrunde.

#### **1. Klarer Rahmen durch die Führung (3 Minuten)**

Sie als Pflegedienstleitung eröffnen verbindlich: „Wir sprechen heute über einen Wert. Nicht theoretisch, sondern konkret. Es geht nicht um Schuld, sondern um Verantwortung. Wir reden über Verhalten, nicht über Personen.“

**Wichtig:** Keine Diskussion über den Sinn der Übung.  
Führung setzt den Rahmen, Punkt.

#### **2. Ein Wert, eine Alltagssituation (5 Minuten)**

**Beispielwert:** Respekt oder Verantwortung

Sie als Pflegedienstleitung bringen eine reale, anonymisierte Situation ein: „Letzte Woche wurde ein Kollege im Tourenwechsel mehrfach unterbrochen. Frage an euch: War das im Sinne unseres Wertes Respekt?“

#### **Regel:**

- » Keine Rechtfertigungen
- » Keine „Ja-aber“-Schleifen
- » Nur Beobachtungen

#### **3. Perspektivwechsel erzwingen (5 Minuten)**

**Jetzt wird es wirksam:**

**Frage 1:** „Was haben wir in der Situation konkret getan, das dem Wert entsprochen hat?“

**Frage 2:** „Was haben wir getan oder unterlassen, was dem Wert widersprochen hat?“

Sie als Pflegedienstleitung sammeln, strukturieren, bewerten. Achtung: Wertearbeit ohne Bewertung ist Beschäftigungstherapie.

#### **4. Verantwortung operationalisieren (5 Minuten)**

**Jetzt die Schlüsselfrage:** „Woran erkennt man beim nächsten Mal konkret, dass wir diesen Wert leben?“

#### **Beispiele für gute Antworten:**

- » „Wir lassen ausreden.“
- » „Wir klären Kritik unter vier Augen.“
- » „Wir sprechen Störungen sofort an.“
- » Nicht akzeptieren:
- » „Man sollte halt...“
- » „Wir müssten mal...“

#### **5. Klare Führungsansage zum Abschluss (2 Minuten)**

Sie als Pflegedienstleitung schließen mit Haltung: „Ab heute ist das unser Maßstab. Ich werde ihn einfordern. Und ich erwarte, dass wir uns gegenseitig daran erinnern.“

Kein Applaus. Keine Harmonieformel. Klare Linie.

### **FÜHRUNGSSATZ ZUM MERKEN**

Werte sind kein Gemeinschaftsgefühl, sondern ein Verhaltensstandard.  
Und Standards brauchen Führung.

**” Es begab sich zu der Zeit im letzten Jahrtausend...**

*als Dienstpläne noch auf Papier lebten und Konflikte gern unter den Teppich gekehrt wurden.*

*Eine Pflegedienstleitung führte einen ambulanten Pflegedienst mit Herz, Haltung und einem festen Glaubenssatz: „Hauptsache, das Team ist zufrieden.“*

*Kritik wurde vertagt, Verantwortung liebevoll umschifft. Der Dienstplan wackelte, die Qualität auch – aber alle waren „irgendwie bemüht“. Eines Tages sagte eine Pflegekraft: „Ich fühle mich nicht wertgeschätzt.“*

*Die Pflegedienstleitung antwortete erstmals klar: „Ich schätze Sie so sehr, dass ich jetzt Verantwortung einfordere.“ Kurze Stille. Dann Wachstum.*

**Und so begann das neue Zeitalter der Führung...**



## FAZIT

**Werte sind kein Dekor,  
sie sind Führung**

Werte entfalten ihre Kraft nicht auf Papier, sondern im Spannungsfeld von Alltag, Konflikt und Entscheidung. Gerade in ambulanten Pflegediensten, wo Nähe, Zeitdruck und Verantwortung täglich aufeinandertreffen, sind gelebte Werte kein Luxus, sondern Führungsnotwendigkeit.

Wenn Sie als Pflegedienstleitung Werte ernst nehmen, müssen Sie sie konkret machen, konsequent vertreten, und selbst vorleben. Das ist anstrengend. Aber es wirkt!

Und genau darin liegt die Tiefenwirkung: Werte, die nicht gefallen wollen, sondern Orientierung geben. Werte, die nicht schonen, sondern stärken. Werte, die nicht nur benannt, sondern spürbar werden. Wenn Sie das erreichen, gewinnen Sie kein konfliktfreies Team, aber ein verlässliches. Und das ist in der ambulanten Pflege Gold wert.

**MW** Michaela Werth

## Mehr Qualität in der Pflege.

Qualität beginnt mit Wissen und endet mit messbaren Ergebnissen. Vor Ort oder online. Kompetent, engagiert, praxisnah.

Modere, praxisnahe Wissensvermittlung in **Seminaren** und **Vorträgen**, gezielte **Beratung** und professionelle **Auditierung** für klare Prozesse und nachhaltige Verbesserungen.



**Klingt interessant?**

mail@m-werth.de  
www.m-werth.de



# Anders.

**Authentische Bilder**  
aus den Bereichen  
**Pflege und Demenz,**  
die Ihr Unternehmen  
von anderen abheben.

**Michael Hagedorn**

Bildkonzepte  
Fotokampagnen  
Videoproduktionen  
Fotoausstellungen  
Onlinekongresse  
Community



# Neugierig?

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





**THOMAS SIESSEGGER** | HAMBURG & LANGENARGEN  
 pdl-management@siessegger.de  
 siessegger.de

» Diplom-Kaufmann, Organisationsbe-  
 rater/Sachverständiger für ambulante  
 Pflege- und Betreuungsdienste

## WAS IST WAS WERT?

### Die Prozesskostenrechnung | Rechenbeispiele zur Wert-Schätzung

#### DIE GROSSE ZEIT DES KOSTENSPARENS IST VORBEI

Schon lange haben ambulante Pflegedienste ihre Optimierungspotenziale weitgehend ausgeschöpft, über all die Jahre hinweg seit Einführung der Pflegeversicherung.

Dienstbesprechungen werden nur noch einmal pro Monat abgehalten, anstatt früher einmal pro Woche. Die Rüstzeiten haben sich verkürzt auf 4 Minuten vor und 6 Minuten nach dem Dienst, anstatt früher jeweils 15 Minuten vorher und nachher.

Die den Leistungskomplexen hinterlegten Zeiten wurden, z. B. für die Große Pflege von ehemals 45 Minuten auf jetzt 22 oder 24 Minuten „optimiert“.

Wir sind am Ende des Kostenoptimierens. Weitgehend!

Vielmehr entsteht doch die Frage:

Welchen Wert haben diese Kosten für uns?

#### KLEINES BEISPIEL

*Wenn ich fortwährend die Kosten für Fortbildung einspare, habe ich kurzfristig möglicherweise einen Wettbewerbsvorteil, perspektivisch jedoch kein Entwicklungspotenzial mehr.*

Noch eins?

*Wenn wir im Pflegedienst die Rüstzeiten massiv kürzen und auch die Dienstbesprechung auf das Allernotwendigste beschränken, bekomme ich als Leitung viel zu wenig Informationen, was sich bei den Patienten geändert hat, wo noch Umsatzpotentiale bei den Kunden vorhanden sind und was ich selbst als PDL in der Touren- und Personal-Einsatz-Planung verbessern kann.*

Bei den meisten Pflegediensten geht es in diesen herausfordernden Zeiten darum, die Erlöse zu stabilisieren; das wäre bei vielen Pflegediensten schon ein Gewinn. Perspektivisch bestehen aber vor allem Potenziale darin, die Umsätze (wieder) zu steigern, die Anzahl der Kunden zu stabilisieren oder zu erhöhen und es gibt auch das Ziel, die Sachleistungsbeträge besser auszuschöpfen.

Trotzdem möchten wir in diesem Beitrag auch noch einmal ganz spezifisch und im Detail Kostenbetrachtungen durchführen und schauen, was wir dabei für Kenntnisse gewinnen können und ob das überhaupt Sinn macht.

Es geht um die Fragestellung „**Was ist was wert?**“

Wir werden sehen, dass es nicht darum geht, die berechneten Kosten noch weiter zu optimieren, sondern dass wir fragen müssen, wozu sind sie gut, die Kosten. Welchen Nutzen schöpfen sie? Was ginge verloren, wenn wir sie einsparen würden? Oder, haben wir vielleicht sogar einen kleinen Denkfehler? Manche Kostenbetrachtungen können regelrecht schädlich sein.

Also, begeben wir uns auf den Weg.

#### PROZESSKOSTENRECHNUNG

Im Prinzip können wir alles bewerten und damit wertschätzen, sei es die Frage:

- » Was kostet uns die Aufnahme eines Kunden?
  - » Was kostet uns eine Abrechnung?
  - » Was kostet das Organisieren einer Verordnung?
  - » Welchen Kostenvorteil bringt es uns als Pflegedienst, wenn ein Teil der Mitarbeiter von zu Hause aus zu den Kunden fährt und nicht mehr in den Pflegedienst kommt oder nur einmal pro Woche?
  - » Welchen Kostenvorteil bringt es, wenn wir die Rüstzeiten von 15 Minuten auf 4 Minuten kürzen?
- usw.



Vorsicht! Ein Teil dieser Fragestellungen ist gefährlich! Die Antworten führen vielleicht in eine falsche Richtung.

### Kosten der verschiedenen Qualifikationen und der PDL und der Verwaltungskraft

Das ist die Basis der weiteren Überlegungen. Die Stunden bezogen auf eine Vollzeitkraft pro Jahr. Berechnet werden die Kosten auf Basis der Anwesenheitsstd. (B), also den Stunden, in denen die Mitarbeiter, PDL und Verwaltungskraft dem Pflegedienst zur Verfügung stehen. Wir dividieren die Jahreskosten durch die Anwesenheitsstunden (B), also ohne Zeiten für Krankheit, Urlaub oder sonstigen Ausfallzeiten.

Als Grundlage (nur zur Information) sehen Sie die Unterschiede der jährlichen Brutto-Personalkosten zwischen AVR (Caritas) und einem „regional üblichen Entgelt“ (NRW).

Qualifikationen   Funktionen	Jahres-Brutto inkl. Sonderzahlungen und Zulagen	Angenommene Anwesenheits-Stunden (B)	= interner Stundensatz für Prozesskostenrechnung	
			pro B-Stunde	pro B-Minute
Pflegedienstleitung (Exam. Pflegefachkraft mit Zusatzqualifikation)	84.484 €	1.560 Std.	54,16 €	0,90 Ct.
Examierte Pflegefachkraft (3) (3-jähr. Ausbildung)	67.677 €	1.560 Std.	43,38 €	0,72 Ct.
Pflegekraft (1) (1-jähr. Ausbildung)	63.419 €	1.560 Std.	40,65 €	0,68 Ct.
Pflegekraft (a./o.) (angelernt/ohne Ausbildung)	52.887 €	1.560 Std.	33,90 €	0,57 Ct.
Betreuungskraft	48.095 €	1.560 Std.	30,83 €	0,51 Ct.
Hauswirtschaftskraft	41.805 €	1.560 Std.	26,80 €	0,45 Ct.
Die Verwaltungskraft im ambulanten Pflegedienst	57.218 €	1.560 Std.	36,68 €	0,61 Ct.

#### Anmerkungen

- » Das Monatsentgelt im AVR ist abhängig von Eingruppierung und Erfahrungsstufe.
- » Die Zulagen bestehen aus der dynamischen Pflegezulage, der nichtdynamischen Pflegezulage und den vermögenswirksamen Leistungen.
- » Jahressonderzahlungen werden prozentual auf das monatliche Entgelt berechnet, mal mit 76,00 %, mal mit 86,00 % oder mit 77,51 %.
- » Zum Jahresbrutto (Zwischenstand) werden dann noch die Zuschläge, sonntags mit 25 % (bezogen auf 17 x 8 Stunden) und die Zuschläge für Feiertage mit 35 % und Freizeitausgleich (mit 3 x 8 Stunden) addiert und ergeben das Arbeitnehmer-Brutto.
- » Nun kommt noch der Arbeitgeberanteil Sozialversicherung hinzu, um das Arbeitgeber-Brutto final zu berechnen.

Stand: Februar 2026 | **ohne Gewähr!**

#### Allgemeine Anmerkungen

- » Es wurden branchenübliche, konservative Durchschnittswerte angesetzt, wie sie in ambulanten Pflegediensten tatsächlich vorkommen. Dabei wurden auch Zulagen berücksichtigt, z. B. für Funktionszulage, Rufbereitschaft, ständige Erreichbarkeit, Leitungshintergrunddienste, flexible Dienste, usw.
- » Ursprünglich hatte ich hier an dieser Stelle Daten von ChatGPT genutzt und bearbeitet (Dauer = fast einen ganzen Tag), bis mir [Peter Wawrik](#) aufzeigte, dass bei diesen Auswertungen einiges nicht vollständig ist. Deshalb habe ich den Artikel komplett neu erstellt und verwende nun die von Peter Wawrik zur Verfügung gestellten Daten – trotzdem keine Gewähr! Vielen Dank!

### Das ABCD-Stundenmodell für alle Kalkulationen

<b>A</b>	= Gesamte bezahlte Arbeitszeit, also mit Krankheit, Urlaub und Über-/Mehrstunden	= 1.950 Std.	
<b>B</b>	= Gesamte Anwesenheitszeit (ohne Krankheit und ohne Urlaub)	= 1.560 Std.	= 100%
	Organisationszeiten	= 125 Std.	= 8,0%
<b>C</b>	= Einsatzzeit der Mitarbeiter	1.435 Std.	= 92,0%
	Fahrt- und Wegezeiten	= 390 Std.	= 25,0%
<b>D</b>	= Netto-Kunden-Zeit	= 1.045 Std.	= 67,0%

Die Antwort zeigt uns dann, was uns eine Anwesenheitsstunde kostet bzw. was eine Minute kostet.

Mit diesen Werten rechnen wir unsere 4 Beispiele dann durch.

Qualifikationen   Funktionen	Jahres-Brutto inkl. Sonderzahlungen und Zulagen	Angenommene Anwesenheits-Stunden (B)	= interner Stundensatz für Prozesskostenrechnung	
			pro B-Stunde	pro B-Minute
Pflegedienstleitung (Exam. Pflegefachkraft mit Zusatzqualifikation)	80.743 €	1.560 Std.	51,76 €	0,86 Ct.
Examierte Pflegefachkraft (3) (3-jähr. Ausbildung)	71.439 €	1.560 Std.	45,79 €	0,76 Ct.
Pflegekraft (1) (1-jähr. Ausbildung)	61.192 €	1.560 Std.	39,23 €	0,65 Ct.
Pflegekraft (a./o.) (angelernt/ohne Ausbildung)	53.527 €	1.560 Std.	34,31 €	0,57 Ct.
Betreuungskraft	53.527 €	1.560 Std.	34,31 €	0,57 Ct.
Hauswirtschaftskraft	36.587 €	1.560 Std.	23,45 €	0,39 Ct.
Die Verwaltungskraft im ambulanten Pflegedienst	50.465 €	1.560 Std.	32,35 €	0,54 Ct.

#### Anmerkungen

- » Das Monatsentgelt beim Regional üblichen Entgelt ist abhängig vom Stundensatz, multipliziert mit der durchschnittlichen Anzahl der Wochen pro Monat | zum Schluß wird mit x 12 multipliziert.
- » Zum Jahresbrutto (Zwischenstand) werden dann noch die Zuschläge, sonntags mit 26 % (bezogen auf 17 x 8 Stunden) und die Zuschläge für Feiertage mit 35 % und Freizeitausgleich (mit 3 x 8 Stunden) addiert und ergeben das Arbeitnehmer-Brutto.
- » Nun kommt noch der Arbeitgeberanteil Sozialversicherung hinzu, um das Arbeitgeber-Brutto final zu berechnen.

Stand: Februar 2026 | **ohne Gewähr!**



Diese Grundlagen der Kalkulation sind von großer Bedeutung, v. a. wenn Sie Vergütungsverhandlungen führen möchten. Darum geht es aber in diesem Beitrag nicht! Es geht um das Prinzip, wie intern bestimmte Sachverhalte berechnet werden!

Bitte verwenden Sie für Ihre eigenen Überlegungen nicht diese hier dargestellten Beispielzahlen, sondern immer + ausnahmslos Ihre eigenen Zahlen, die von Experten oder Ihrem Controlling geprüft sind!

- » Eine Verwaltungskraft kostet 32,35 € pro Stunde oder 0,54 € pro Minute
- » Eine PDL kostet den Pflegedienst 51,76 € pro Stunde oder 0,86 € pro Minute

Bei der Betrachtung von Prozesskosten werden die einzelnen Kosten bestimmten Tätigkeiten zugeordnet. Bei einem Prozess, wie z. B. der „Organisation der Verordnungen“ können auch unterschiedliche Personen oder Mitarbeitergruppen beteiligt sein. Die Prozesskosten ergeben sich aus den Kosten pro Minute der jeweiligen Personen oder Qualifikation. Für die Berechnung bedarf es einer individuellen Kalkulation (Personalkosten dividiert durch Anwesenheitszeit).

Wir verwenden im Folgenden die Beispielzahlen mit dem „Regional üblichen Entgelt“.

#### Die Berechnungen unseres Beispiels zeigen:

- » Eine examinierte Pflegefachkraft kostet 45,79 € pro Stunde oder 0,76 € pro Minute
- » Eine Pflegekraft (1) kostet 39,23 € pro Stunde oder 0,65 € pro Minute
- » Eine Pflegekraft (u./a.) kostet 34,31 € pro Stunde oder 0,57 € pro Minute
- » Eine Betreuungskraft kostet 34,31 € pro Stunde oder 0,57 € pro Minute
- » Eine Hauswirtschaftskraft kostet 23,45 € pro Stunde oder 0,39 € pro Minute

Sowohl die Prozesskostenrechnung als auch die Kostenträgerrechnung (= Stundensatzkalkulation) gehören zur Kostenrechnung.

Durch die Prozesskostenrechnung wird es möglich, Prozesse z. B. zwischen Pflegediensten innerhalb eines Verbandes oder Trägers oder sogar mit anderen Pflegediensten zu vergleichen. Das nennt sich dann Benchmarking.

Mit der Prozesskostenrechnung kann auch die Effizienz der untersuchten Prozesse bewertet werden. So können z. B. Entscheidungen unterstützt werden, ob die Variante A oder B zum Einsatz kommen sollen.

# THOMAS SIESSEGGGER

## IN 2026 BEI LEMBKE SEMINARE UND BERATUNGEN

ENTSCHLEUNIGUNG – MEHR ZEIT FÜR KUNDEN, MITARBEITER  
UND MEHR WIRTSCHAFTLICHKEIT FÜR DEN PFLEGEDIENST

22.04.2026 | 08.30 - 15.30 Uhr | 8 UE

HALTUNG ZEIGEN – NEUE ANGEBOTE IM LEISTUNGSANGEBOT  
AMBULANTER PFLEGEDIENSTE

01.10.2026 | 08.30 - 15.30 Uhr | 8 UE

WEITERE INFOS & ONLINE-ANMELDUNG →



**SICHERN SIE SICH  
JETZT IHREN PLATZ!**

Lembke Seminare und Beratungen GmbH | Christoph-Probst-Weg 2 | 20251 Hamburg  
Tel. 040.611 618-0 | Fax 040.611 618-29 | [info@lembke-seminare.de](mailto:info@lembke-seminare.de) | [www.lembke-seminare.de](http://www.lembke-seminare.de)

**Lembke**  
Seminare und Beratungen GmbH

## DIE KOSTEN EINER DIENSTBESPRECHUNG

Im Jahr 1992 habe ich meine Beratungstätigkeit begonnen. Noch vor Einführung der Pflegeversicherung. Damals wurde in Sozialstationen – so hießen damals die ambulanten Pflegedienste, meist **eine Dienstbesprechung pro Woche** abgehalten. Die Dauer war meist auf 2 Stunden festgesetzt, bei Bedarf aber auch länger. Und es gab viel Bedarf! Meist wurden Patienten ausführlich besprochen, obwohl das schon damals alles in der Dokumentation hätte stattfinden können.

Heutzutage führen die meisten ambulanten Pflegedienste nur noch **eine Dienstbesprechung pro Monat** durch, oft begrenzt auf 1,5 Stunden.

Meines Erachtens hat man hier den Bogen überspannt. Die Dienstbesprechung ist nicht nur ein Abhandeln der notwendigen Dinge, sondern auch das Miteinbeziehen der Mitarbeiter in zukünftige Entwicklungen, die Besprechung von Zahlen, Fallbeispiele, Erklären der Touren- und Personal-Einsatz-Planung, Hören von Rückmeldungen seitens der Mitarbeiter, bei welchen Kunden mehr Leistungen erforderlich sind, u.s.w.. Auch interne Fortbildung sollte regelmäßig in Dienstbesprechungen integriert sein. Alles andere sollte über die Pflegedokumentation geregelt werden.

Hier noch weiter zu sparen, wäre aus meiner Sicht äußerst kontraproduktiv. Im Gegenteil, wir sollten die Uhren sogar wieder ein bisschen zurückdrehen. Ich plädiere dafür, alle 2 Wochen eine Dienstbesprechung durchzuführen. Fällt sie aus irgendwelchen Gründen aus, wird sie nachgeholt. Das ist **wahre Wertschätzung für die Dienstbesprechung**.

Nichtsdestotrotz können wir natürlich, egal was wir damit beabsichtigen, ausrechnen was eine Dienstbesprechung kostet. Die Kosten hängen davon ab, wer daran teilnimmt und wie lange sie dauert.

Das machen wir nun einmal.

Kosten Dienstbesprechung		Dauer =	120 Min.
Teilnehmer	Kosten / Std.	Gesamtkosten	
1 PDL oder Leitungskräfte	51,76 €	103,52 €	
5 examinierte Pflegefachkräfte	45,79 €	457,94 €	
5 Pflegekräfte (1)	39,23 €	392,26 €	
3 Pflegekräfte (u./a.)	34,31 €	205,87 €	
2 Betreuungskräfte	34,31 €	137,25 €	
2 Hauswirtschaftskräfte	23,45 €	93,81 €	
<b>= Gesamtkosten einer Dienstbesprechung</b>		<b>1.390,65 €</b>	

### Das sind wir uns wert!

Viele meinen, die Dienstbesprechung würde von den Kostenträgern nicht bezahlt. Das stimmt nicht. Denn sie wird indirekt über die Einbeziehung der Organisationszeiten (C) finanziert, indem die Gesamtkosten durch die Einsatzzeiten C dividiert werden. Das sei nur am Rande vermerkt.

Die **Dienstbesprechung** gehört genauso zu den **Organisationszeiten** wie die Rüstzeiten, das Autowaschen, dem Tanken, dem Führen der SIS, dem QM usw. Die Organisationszeiten betragen in der Regel etwa 8% der zur Verfügung stehenden Anwesenheitszeit

» **siehe Schema oben zu den ABCD-Stunden.**



## RAUCHEN WÄHREND DER ARBEITSZEIT

Im Pflegedienst wird (immer noch) relativ viel geraucht. Rechtlich ist die Lage klar. In § 2 Abs. 1 ArbZG ist geregelt, dass Raucherpausen keine Arbeitszeit sind und folglich als Pause bzw. als Arbeitsunterbrechung erfasst werden müssen. So weit, so gut. Das ist nicht unsere Frage.

### Kosten des Rauchens während der Arbeitszeit | ohne es als Pause zu erfassen

#### Berechnung der Kosten pro Tag, pro Monat und pro Zigarette

Berechnung der Kosten pro Tag, pro Monat und pro Zigarette			Dauer pro Zigarette	Kosten / Stunde	Kosten gesamt
Anz.	Beteiligte Personen	Tätigkeiten			
4	Pflegefachkräfte	angenommen 3 Zigaretten pro Tag/Tour	5,0 Min.	45,79 €	45,79 €
3	Pflegekräfte (1)	angenommen 3 Zigaretten pro Tag/Tour	5,0 Min.	39,23 €	29,42 €
5	Pflegekräfte (u./a.)	angenommen 3 Zigaretten pro Tag/Tour	5,0 Min.	34,31 €	42,89 €
3	Betreuungskräfte	angenommen 3 Zigaretten pro Tag/Tour	5,0 Min.	34,31 €	25,73 €
3	Hauswirtschaftskräfte	angenommen 3 Zigaretten pro Tag/Tour	5,0 Min.	23,45 €	17,59 €
1	Verwaltungskraft	angenommen 3 Zigaretten pro Tag/Tour	5,0 Min.	32,35 €	8,09 €
= Gesamtkosten pro Tag					169,51 €
= Gesamtkosten pro Monat bei 22 Arbeitstagen					3.729,33 €
= 57 Zigaretten pro Tag			= 1254 Zigaretten pro Monat		= 104,5 Std./Monat
= Kosten pro Zigarette (ohne Zigarette) im Schnitt					2,97 €

#### Voraussetzungen | Annahmen

Dies ist eine beispielhafte schematische Berechnung, die versucht, der Realität nahezukommen

3 Zigaretten pro Tag oder Tour werden als Durchschnitt angenommen

Eine Pflegezigarette ist keine Genuss-Zigarette (≈ 6 Min.); deshalb gehen wir von 5 Minuten aus

22 Arbeitstage

### Was kostet uns der Spaß?

Also, eine Zigarette während der Arbeitszeit – ohne dass die Kollegin das als Pause oder Unterbrechung erfasst, kostet den Pflegedienst 2,97 €. Gehen wir davon aus, dass eine Raucherin 3 Zigaretten während der Tour oder des Tages „braucht“, dann kostet das den Pflegedienst rund 9 Euro. Eine ganze Stange Geld.

Aber wie gehen wir damit um, wenn sich Ihre Mitarbeiter (teilweise) nicht daranhalten? Ob Sie es in Ihrem Pflegedienst tatsächlich bei festgestelltem Fehlverhalten von der Arbeitszeit der Kollegin abziehen, mögen Sie bitte entscheiden. Ich bin mir nicht ganz sicher, ob das gut ist.

OMG, ich höre schon die Gerechtigkeitsdiskussion.



#### MEIN TIPP

Es gibt eine offizielle Dienstvereinbarung, die sich im rechtlichen Rahmen bewegt und die lautet:  
Zeiten für das Rauchen müssen als Pause erfasst werden.



## DAS TANKEN BEI NUR EINER VERTRAGS-TANKSTELLE

Oft werden in ambulanten Pflegediensten aus vermeintlichen Kostengründen und den damit vermuteten Vorteilen Entscheidungen getroffen, die bei genauerer Betrachtung nicht ganz richtig sind. Da geht es zum Beispiel um eine Grundsatzentscheidung „Sollen Autos gekauft oder geleast werden?“



Peter Wawrik hat dazu in der **Ausgabe 34 von PDL Management (S. 5–7)** diese Frage „Leasing oder Kauf?“ gestellt und eine entsprechende **Entscheidungshilfe** in Excel zur Verfügung gestellt.

### WEITERE MÖGLICHE ÜBERLEGUNGEN AUS GRÜNDEN DER KOSTENOPTIMIERUNG

- » Kaufen wir einen Tintenstrahl- oder einen Laserdrucker? Unter Einbeziehung der Folgekosten.
- » Besorgen wir für unsere 6 Pflegedienste das Büromaterial jeweils dezentral vor Ort oder bündeln wir die Anfragen und versuchen, mit das Büromaterial zu günstigeren Konditionen bei einem Großhandel zu bekommen und dann wieder an die 6 Pflegedienste zu verteilen? Lohnt sich der zusätzliche Zeitaufwand?

Es ist bemerkenswert, dass diese Erwartungen den tatsächlichen Kostenüberlegungen häufig nicht gerecht werden. Wir wollen das an einem weiteren Beispiel aufzeigen:

### DAS TANKEN AN EINER AUSGESUCHTEN TANKSTELLE MIT ENTSPRECHENDEM RABATT

Der Geschäftsführung gelingt es, mit einer von vier im Versorgungsgebiet befindlichen Tankstellen einen exklusiven Vertrag zu schließen, wo die Mitarbeiter – ausgestattet mit entsprechenden Tank- oder Kreditkarten 3 Ct. Rabatt pro Liter bekommen, wenn sie (nur) dort tanken. Vermeintlich ein gutes Geschäft?

Nicht berücksichtigt werden hierbei Mitarbeiter an Einsatzorten, die unnötig weit zu dieser Vertrags-tankstelle fahren müssen. Wie viel unnötige Zeit wird damit verbraucht?

Schauen wir uns das einmal genauer an.

#### Eine Vertragstankstelle | eine Fehlentscheidung

##### Annahmen

A	Anzahl der Dienstwagen, die ständig im Einsatz sind:	11
B	Wie oft (ca.) muss ein Dienstwagen pro Monat getankt werden?	4,0 mal
C	Wieviele Liter werden im Durchschnitt getankt?	42,0 Liter
D	Wie hoch ist der Rabatt an der <u>einen</u> Vertragstankstelle in Ct./Liter?	3,0 Cent
E	= vermeintliche Ersparnis pro Monat:	55,44 €

##### Was stehen dem an unnötigen Kosten gegenüber?

F	Die durchschnittlichen Personalkosten betragen pro Stunde:	39,78 €
G	Wie oft von den 44 mal Tanken muss eine längere Anfahrt erfolgen?	35 mal
H	Wie lang dauern jeweils die zusätzlichen Fahrt- und Wegezeiten?	6,0 Min.
I	= "unnötige" Kosten durch zusätzlich verschwendete Zeit:	139,22 €

Wir sehen deutlich, die unnötig entstehenden Kosten übersteigen die vermeintliche Ersparnis bei weitem. Nebenbei: Hier geht es nicht um große Summen, die Zeit für Überlegungen zu diesen kleinen Einsparungen ist meist unverhältnismäßig hoch und damit zu teuer, höher als die erreichte Einsparung.

Die richtige Lösung lautet: Mitarbeiter sollen dort tanken, wo sie gerade im Einsatz sind. Am besten wäre es natürlich, wenn alle im Versorgungsbereich anbietenden Tankstellen diese Rabatte anbieten, oder wenn eine „freie Tankstelle“ in der Nähe des **Pflegedienstes** ist, aber das Leben ist kein Wunschkonzert. Lassen Sie die Mitarbeiter doch tanken, wo sie wollen (nur nicht an der Autobahn). Schnell sollte es gehen.

**Also, wenn schon, dann immer erst einmal genau rechnen und an alles denken!**

## WAS KOSTET EINE VERORDNUNG IM DURCHSCHNITT?

Heißes Thema. Vor allem immer wieder dann, wenn es um die Frage geht, können wir diese Kosten an die Kunden privat berechnen? Und wenn ja, in welcher Höhe? Und ist das gerecht?

Wir betrachten dazu einen ganzen Monat: Wie viele Verordnungen und Genehmigungen wurden organisiert und erstellt und **wer** ist **wie lange** jeweils damit beschäftigt?

### Kosten von Verordnungen | Genehmigungen

#### Berechnung der Kosten für einen Monat

Anz.	Beteiligte Personen	Tätigkeiten	Dauer insgesamt	Kosten / Stunde	Kosten gesamt
1	Verwaltungskraft	Erfassen und Organisieren der benötigten Verordnungen, Telefonate, EDV-Eingaben, usw.	4,00 Std.	32,35 €	129,40 €
1	Verwaltungskraft	Erstellen der Faxe für die Ärzte   oder "digitales" Anfordern der Verordnungen	8,00 Std.	32,35 €	258,79 €
5	examinierte Pflegefachkräfte	Mitarbeiter fahren mehrfach zu den Ärzten, sitzen, warten und holen letztendlich die Verordnungen ab	1,50 Std.	45,79 €	343,46 €
1	Verwaltungskraft	Nachbearbeitung der Verordnungen	3,75 Std.	32,35 €	121,31 €
1	Pflegedienstleitung	Prüfen der Genehmigungen	1,75 Std.	51,76 €	90,58 €
1	Verwaltungskraft	Kopieren oder Einscannen der Genehmigungen	2,00 Std.	32,35 €	64,70 €
1	Verwaltungskraft	Übernahme oder Eingabe in die EDV	2,00 Std.	32,35 €	64,70 €
<b>= Gesamtkosten der Organisation und Berarbeitung aller Verordnungen und Genehmigungen</b>					<b>1.072,93 €</b>
Anzahl der in einem Monat angeforderten Verordnungen und der erstellten Genehmigungen				45	
Dadurch ergeben sich Kosten pro Verordnung					<b>23,84 €</b>

#### Voraussetzungen und Annahmen:

- » Dies ist eine beispielhafte schematische Berechnung, die versucht, der Realität nahezukommen. Prozesse können abweichen oder individuell in Ihrem Pflegedienst anders organisiert sein. Bitte berechnen Sie das selbst für Ihren Pflegedienst.
- » Voraussetzung ist, dass all diese Tätigkeiten zeitlich erfasst werden. Bei den Pflege-Mitarbeitern dürfte das über die mobile Datenerfassung erfolgen. PDL und Verwaltungskraft müssten (für einen Monat) einmal eine überschlägige Zeiterfassung durchführen.

Die Erkenntnisse aus dieser Analyse könnten Sie dazu bewegen, für das Organisieren und Besorgen von Verordnungen im Privatzahlerkatalog einen Preis festzulegen,

- » entweder in Höhe von **25 € pro Verordnung**,
- » oder eine **monatliche Pauschale von 30 € oder 35 €** für „**Verordnungs- und Medikamentenmanagement**“ (im Bundle mit dem Medikamentenmanagement, um die Gerechtigkeitsdiskussionen zu entschärfen).

### Privatzahler-Katalog

#### Verordnungs- und Medikamentenmanagement

##### Leistungsumfang

- Monatliche Pauschale für das Organisieren und das Besorgen der notwendigen Verordnungen und für die Koordinierung und Abholung der Medikamente zwischen Arzt, Apotheke - für Sie. *Wir erledigen das!*

##### Preis €

**35,-**



#### Was kostet ...

- » Was kostet die Abrechnung als Prozess?
  - » Wer ist alles daran beteiligt?
  - » Was kostet eine Rechnung?
  - » Sollen wir wegen 2,50 Euro eine Rechnung stellen?
- 
- » Was kostet der monatliche Soll-Ist-Vergleich (durch die Leitung). Ist er das wert?  
Er kostet sehr viel Zeit! Die Kosten sind hoch.  
Aber wenn es täglich und richtig erfolgt, sind sowohl die Abrechnung als auch die Arbeitszeit-  
erfassung fast zu 100 % fertig. Lohnt sich!

#### Was kostet ...

- » das Schreiben eines Briefes oder einer Email?
- » das Durchführen der Dienstplanung?
- » das Durchführen der Pflegevisiten bzw.  
der erneuten Kundenbesuche?

usw.

## FAZIT

Wir könnten ewig so weitermachen mit Analysen,  
was dies oder das kostet.

Am Schluss steht immer die Frage: Was mache  
ich mit diesen Erkenntnissen? Ist es das wert?  
Übersteigt der Nutzen die Kosten?

**Was nichts kostet, ist auch nichts wert!**

# Zukunft der Pflege hautnah erleben - auf der euregon Roadshow 2026

Erleben Sie wie **digitale Prozesse**, **KI-Spracherkennung**, **TI-Anwendungen** und **smartes Controlling** Ihren Pflegealltag schneller, sicherer und strategischer machen.

Gemeinsam mit unserem **Zukunftspartner EIL | ADVISION** zeigen wir an gleich **sechs Veranstaltungsorten**, wie Ihr Pflegedienst nachhaltig erfolgreich bleibt.

LEIPZIG	24.02.2026	<a href="#">ANMELDEN</a>
BREMEN	25.02.2026	<a href="#">ANMELDEN</a>
DORTMUND	26.02.2026	<a href="#">ANMELDEN</a>
MAINZ	24.03.2026	<a href="#">ANMELDEN</a>
STUTTGART	25.03.2026	<a href="#">ANMELDEN</a>
MÜNCHEN	26.03.2026	<a href="#">ANMELDEN</a>

Sichern Sie sich jetzt Ihr Ticket unter  
[www.euregon.de/roadshow/](http://www.euregon.de/roadshow/)

Wir führen Pflege in die Zukunft

**euregon®**



Jetzt Ticket für die  
euregon Roadshow 2026 sichern!



HANS-GEORG LIPP | BREMEN

hgl@hansgeorglipp.de

hglipp.de

- » Berater
- » Führungsscoach
- » Impulsgeber für die Pflege

## „DIE MACHEN DOCH, WAS SIE WOLLEN!“

Wertschätzung | Werte schätzen | Warum das Führen mit Werten  
für ambulante Pflegedienste überlebenswichtig ist

### ES IST SO SCHÖN DAHER GESAGT: „WERTSCHÄTZUNG“!

Mitarbeiter brauchen Wertschätzung! Ja, dass stimmt!  
Braucht das Unternehmen nicht auch Wertschätzung durch die Mitarbeiter? Welche Wertschätzung erfahren unsere Kunden und deren Bezugspersonen durch die Pflegekräfte? Ich werde mich hier nicht mit der Wertschätzung von Mitarbeitern auseinandersetzen. Das Schwerpunktthema heißt ja Wertschätzung! Welche Werte sollen wir denn schätzen? Haben wir denn welche? Verbindlich? Was ist uns eigentlich wichtig und wertvoll, damit gute Pflege und ein gutes Miteinander gelingen kann? Ja, es gibt die neue Generation Z und es gibt nicht nur einen Klimawandel, sondern auch einen Wertewandel. Und ja, früher war alles besser! Alles! Diese Feststellung, wenn sie denn stimmen würde, hilft nur nicht weiter!

**Diese Jugend!** Ja, da gibt es ganz spezielle Kandidaten! Aber, und das wissen Sie auch, gibt es Mitarbeiter in allen Altersgruppen, bei denen man den Eindruck gewinnen kann, dass diese den Begriff „Werte“ für sich allein interpretieren und auch noch nie etwas von Miteinander und „Manieren“ gehört haben.

Ich halte es für zu kurz gesprungen, wenn wir diese Wortediskussion nur führen, weil diese Jugend so ist, wie sie ist. Wollen Sie sich als Pflegedienstleitung darüber unterhalten, warum es nicht mehr so ist wie früher, oder wollen Sie sich dem Thema „verbindliche Wertschätzung“ stellen? Das verspricht viele Vorteile! Für alle!

Was können und müssen wir also unternehmen, damit uns gute Pflege oder Betreuung und ein gutes Miteinander wertvoll und kostbar ist? .. und dadurch besondere Beachtung braucht und gepflegt werden muss!

### WAS SOLL DAS ALLES?

#### HABEN WIR NICHTS WICHTIGERES ZU TUN?

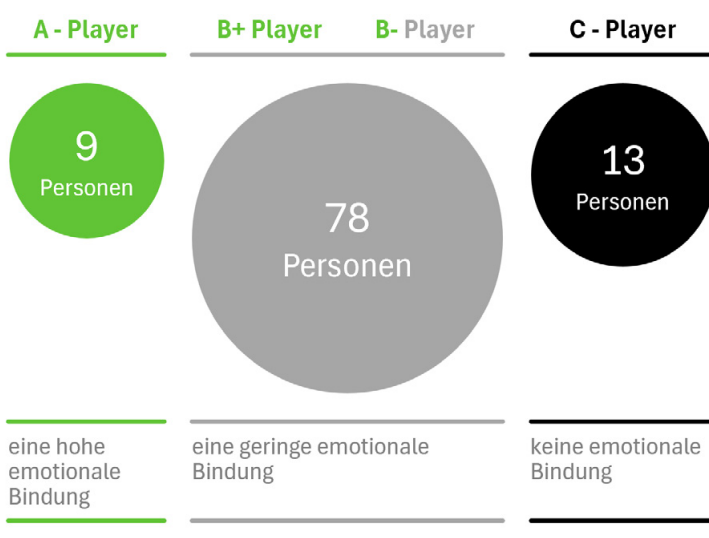
Wenn Sie Ihren Pflegedienst mit Hilfe von verbindlichen Werten in eine sichere Zukunft führen wollen, wäre meine Antwort hier: Nur so ist es möglich!  
Mit verbindlichen Spielregeln! Punkt!

Führen mit Werten und Spielregeln sorgt für Klarheit.

#### ➔ „Da geht es lang!“

- » Das ist unser Anspruch an die pflegerische und organisatorische Qualität!
- » So wollen wir uns für die Zukunft aufstellen! („Das geht bei uns nicht!“ – Doch, das geht!)
- » So wollen wir uns hier untereinander verhalten!

Von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen haben ...



GALUP ENGAGEMENT INDEX 2024

Prägt nach außen ein positives Erscheinungsbild.

➔ **Zeigt die Attraktivität des Unternehmens und macht das Unternehmen sichtbar. Das ist unser Anspruch an:**

- » die pflegerische Qualität und
- » an das Auftreten unserer Mitarbeiter!

Ich bin überzeugt, dass dieses Thema „Werte–Spielregeln–Verhaltenskodex“ ein sehr wichtiges Führungsinstrument ist! Ich habe (leider!) schon sehr oft Anderes gesehen und erlebt!

### **ES IST, WIE ES IST!**

Seit fast 20 Jahren bin ich als Coach und Berater für ambulante Pflegedienste tätig. Und seit 15 Jahren gebe ich jährlich ca. 140 Führungsseminare.

Ich erlebe es fast täglich in der Beratung vor Ort und auch regelmäßig in den Führungskräfte–Seminaren.

Nicht wenige Mitarbeiter ...

- » melden sich krank, wenn man Ihren Wünsche nicht folgt oder sie auf das (Fehl–)Verhalten anspricht,
- » wollen Veränderungen nicht mittragen,
- » sprechen Kunden nicht professionell an,
- » vergreifen sich gerne im Ton,
- » sind keine Teamplayer,
- » verbreiten schlechte Stimmung,
- » arbeiten auch aktiv gegen das Unternehmen,
- » arbeiten schlecht,
- » stöhnen vor Patienten und deren Angehörige über die Schwerstarbeit, die sie zu leisten haben

Ihnen fällt bestimmt noch einiges mehr ein!

Und warum machen diese Mitarbeiter das? Weil Sie es können! Gibt es Konsequenzen für diese Mitarbeiter? In der Regel nicht!

### **Diese Menschen können sich Vieles erlauben. Sehr viel!**

Häufig liegt es an der Angst der Geschäftsführungen wegen des (mutmaßlichen) Personalnotstandes oder vor einer drohenden Abfindung. Das ist verständlich! Aber auf Dauer nicht tragbar und zielführend! Laut Gallup Studie (Gallup Engagement Index Deutschland 2024 | Veröffentlichung März 2025) haben zirka 13 % der Mitarbeiter keine oder eine schlechte Bindung zum Unternehmen, weshalb auch immer!

Diese 13 %, die C–Player, und ein nicht geringer Teil der Mitarbeiter mit eher geringer Bindung

- » boykottieren Neuerungen und Veränderungen
- » arbeiten unzuverlässig
- » zerstören jeden Feiertags– und Urlaubsdienstplan
- » vergreifen sich gerne im Ton
- » reden auch vor Patienten schlecht über das Unternehmen

Das sind bei 50 Mitarbeitern im Unternehmen also mindestens 7 Kollegen.

**Wie lange wollen Sie es Ihren guten Mitarbeiter zumuten, mit diesen demotivierten Menschen zusammen zu arbeiten, deren Kranksein zu kompensieren und die negative Stimmung auszuhalten?**





### Ist Ihre Führungsaufgabe klar?

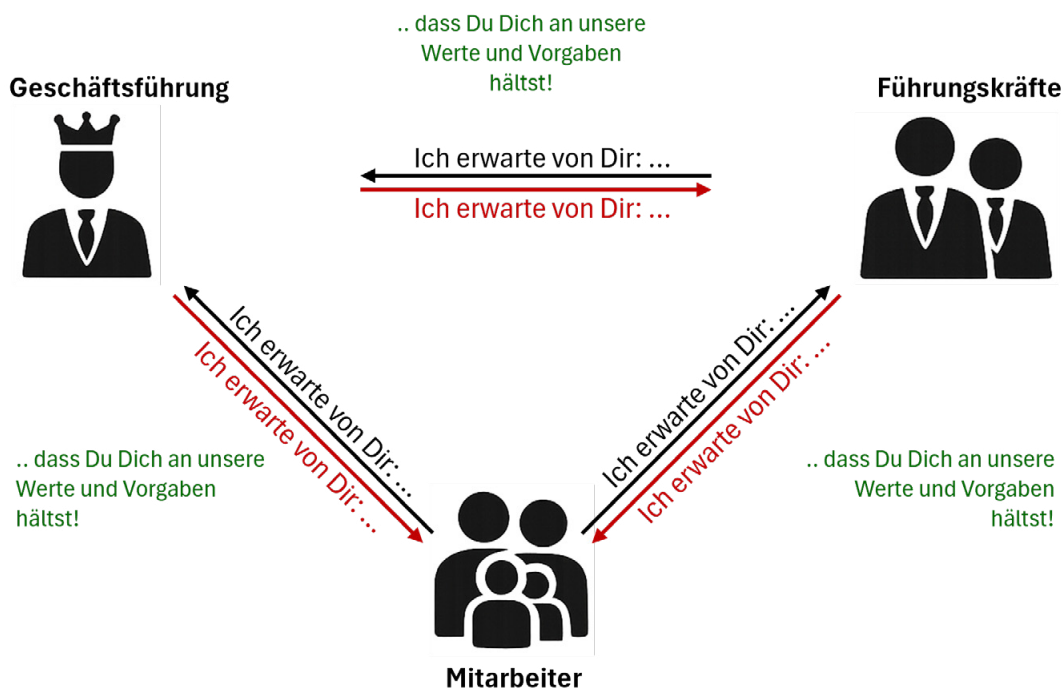
Was ist hier konkret Ihr Job?  
Was verlangt man von Ihnen?  
Was dürfen Sie entscheiden?  
Was ist Ihre Verantwortung?  
Haben Sie Durchsetzungsvermögen?

### Klarheit in der Führungsarbeit!

#### Für Sie selbst!

Was brauchen Sie, um klar führen zu können?

### Sind die gegenseitigen Erwartungen alle klar formuliert?



### Deshalb sollten Sie prüfen:

- » Sind alle Erwartungen des Pflegedienstes klar formuliert?
- » Mit welchen Herausforderungen werden Sie bei der Führung der Mitarbeiter konfrontiert?

Wie wollen Sie Team entwickeln, wenn diese keine gemeinsamen Werte zur Orientierung haben?

Und die Unternehmensleitung gibt die Richtung vor!  
Zunächst!

Da geht es lang!

- » Diese fachlichen Kompetenzen verlangen wir!
- » Diese sozialen Kompetenzen verlangen wir!

### WER FÜHRT HIER EIGENTLICH WEN?

Auf einem Führungskräfte-Seminar im Dezember 2025 habe ich bei den Teilnehmern die Frage gestellt, mit welchen Problemen sie bei der Führung ihrer Mitarbeiter konfrontiert werden.

Die Antworten konnten anonym über **Mentimeter®** abgegeben werden. Das Ergebnis hat mich nicht überrascht!

Wenn es Unternehmen nicht gelingt (gemeinsam – meint Chefetage und mittleres Management) konsequent auf Konflikte durch „Schlechtleister“ und „Bombenleger“ zu reagieren, dann müssen sich Leitungskräfte nicht in Seminare setzen, sich mit Problemanalysen, Ursachenforschung und Lösungsstrategien beschäftigen. Dann sind Unternehmen ein Teil des Problems/des Konflikts!

### TOXISCHE ARBEITSBEZIEHUNGEN

Eine toxische Beziehung schadet einem oder beiden Partnern dauerhaft, da die Beziehung systematisch „vergiftet“ wird. Pflegedienste nehmen ihre eigenen Erwartungen und Bedürfnisse kaum noch wahr, sondern haben nur noch die Bedürfnisse und Wünsche einzelner Mitarbeiter im Blick! Es kommt zu einem massiven Ungleichgewicht!

*„Was sollen wir denn machen? Es gibt doch kein Personal!“*

Doch! Ich begleite erfolgreiche Pflegedienste, die in den letzten 6–10 Jahren expandiert haben. Und diese Dienste haben keinen Personalmangel! Sie stellen sich nach außen und innen permanent attraktiv da und gewinnen somit genügend neue Pflegekräfte! Es geht also!

**Wie lange wollen Sie diese toxischen Arbeitsbeziehung noch pflegen? Angst ist kein guter Berater!**

### UNTERNEHMENSWERTE GEBEN ORIENTIERUNG!

**Werte schaffen Verbindlichkeiten!**

Sie brauchen eine Corporate Identity!

#### Corporate Identity (CI)

bezeichnet die Gesamtheit der Merkmale, die Ihr Unternehmen unverwechselbar machen.

Sie umfasst

- ✓ das Erscheinungsbild,
- ✓ die Kommunikation und
- ✓ das Verhalten eines Unternehmens und schafft dadurch eine einheitliche Unternehmensidentität.

#### Corporate Behaviour (CB)

zeigt sich unter anderem in der Mitarbeiterführung und im realen Umgangston. CB zeigt Verhalten eines Unternehmens von außen und von innen.

- ✓ meint das Miteinander
- ✓ meint die Kundenorientierung

#### Corporate Culture (CC)

beschreibt die Verhaltensebene des Unternehmens und bildet damit eine Konkretisierung der Unternehmensphilosophie.

- ✓ meint die gelebte Einstellung zur Arbeit und untereinander
- ✓ meint unseren Spirit (das, was uns ausmacht!) und unser Ambiente

Damit ein gutes Miteinander gelingen kann, braucht es klare Leitlinien– Werte– Spielregeln. Sie haben sicher diese Werte im Leitbild ihres Unternehmens im OM-Handbuch stehen. Das ist ja auch deine Forderung durch die QPR! Aber diese Werte leben häufig nicht! Welche verbindlichen Regeln sind Ihnen als Pflegeunternehmen wichtig! Sie geben die Richtung vor! Zunächst! Welche Erwartungen haben Sie als Pflegeunternehmen? Was verlangen Sie? Nicht: was möchten Sie?

Wie sollen sich Ihre Mitarbeiter nach innen und außen verhalten und Ihr Unternehmen damit präsentieren?





Und die Implementierung eigener Unternehmenswerte bringt auch Klarheit in der Führungsarbeit!  
Die Leitungsebene kann und muss die Umsetzung begleiten und auch auf Einhaltung kontrollieren!



#### **WAS BEDEUTET DER WERT „ACHTUNG“ ?**

Wo sind wir achtsam – miteinander und mit unseren Patienten und deren Angehörige? Wie können wir das umsetzen?

Ich erlebe hier Mitarbeiter, die achtsam sind, aber auch Pflegekräfte, die mit wenig Geduld und Präsenz den Patienten begegnen.

► Was verlangen Sie hier verbindlich von Ihren Pflegekräften?

#### **WAS BEDEUTET DER WERT „FREUNDLICHKEIT“ ?**

Pflege ist ein Dienstleister! Wie achten wir auf freundliches Benehmen gegenüber den Patienten, auch wenn es schwierig wird?

Ich erlebe hier Mitarbeiter, die den Patienten sehr freundlich und empathisch begegnen, aber auch Pflegekräfte, die mit „Dauer-schlechter-Laune“ ihrer Arbeit nachgehen. Mit Verlaub, diese Menschen würden als Servicekräfte in einem gutbürgerlichen Restaurant keinen Tag überleben!

► Was verlangen Sie hier verbindlich von Ihren Pflegekräften?

#### **WAS BEDEUTET DER WERT „LEIDENSCHAFT“ ?**

Wie zeigen wir nach innen und nach außen, dass wir mit vollem Herzen und engagiert dabei sind? Ich erlebe hier Mitarbeiter, die mit Leidenschaft arbeiten, aber auch Pflegekräfte, die der ganzen Welt lauthals erzählen müssen, dass sie es besonders schwer haben und alles aussichtslos ist!

► Was verlangen Sie hier verbindlich von Ihren Pflegekräften?

#### **WAS BEDEUTET DER WERT „VERTRAUEN“ ?**

Kann ich meiner Pflegekraft vertrauen, wenn sie Kilometer entfernt eine Patientin pflegt und begleitet? Habe ich Vertrauen, dass sie eine gute und hochwertige Arbeit macht? Vertrauen soll auch die kollegiale Zusammenarbeit stärken!

Ich erlebe hier Mitarbeiter, denen man blind vertrauen kann, aber auch nicht wenige Pflegekräfte, die eigentlich permanent kontrolliert werden müssten.

► Was verlangen Sie hier verbindlich von Ihren Pflegekräften?

#### **WAS BEDEUTET DER WERT „GUTES MITEINANDER“?**

Wann sind wir loyal? Wo können wir uns gegenseitig unterstützen? Ziehen wir gerne in Gegenwart anderer Kollegen oder Patienten über nicht anwesende Mitarbeiter her?

Ich erlebe hier Mitarbeiter, denen ein gutes Miteinander wichtig ist, aber auch Pflegekräfte, denen das eigene Ego am wichtigsten ist. Diese ziehen auch vor Patienten über Kolleginnen her.

► Was verlangen Sie hier verbindlich von Ihren Pflegekräften?

#### **WAS BEDEUTET DER WERT „ZUVERLÄSSIGKEIT“?**

Können wir uns aufeinander verlassen? Ohne Neid? Ohne Missgunst? Werden Erwartungen zuverlässig erfüllt? Ich erlebe hier Mitarbeiter, auf die wir uns verlassen können, aber auch Pflegekräfte, denen es egal ist, was die Pflegedienstleitung anordnet.

► Was verlangen Sie hier verbindlich von Ihren Pflegekräften?



### WAS BEDEUTET DER WERT „PROFESSIONALITÄT“?

- » Sind wir kompetent?
- » Haben wir genügend Wissen, um professionell reagieren handeln zu können?
- » Bemühen wir uns um Erstklassigkeit?

Ich erlebe hier Mitarbeiter, auf professionell arbeiten und auch auf neue Pflegesituationen adäquat reagieren, aber auch Pflegekräfte, bei denen nicht deutlich ist, ob sie diesen Beruf je gelernt haben.

► Was verlangen Sie verbindlich von Ihren Pflegekräften? Was sollen sie können?

### WAS BEDEUTET DER WERT „VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN“?

- » Übernehmen wir Verantwortung für unser Handeln?
- » Wird deutlich, welche Verantwortung jeder einzelne trägt?
- » Sind wir pflichtbewusst?

Ich erlebe hier Mitarbeiter, die verantwortungsbewusst arbeiten, aber auch Pflegekräfte, die fehlerhaft und fahrlässig arbeiten (Insulinspritze auch am 2. Tag vergessen – Sorry!)

► Was verlangen Sie verbindlich von Ihren Pflegekräften?

### WAS BEDEUTET DER WERT „RESPEKT“?

- » Sind wir respektvoll gegenüber Patienten, deren Angehörigen und den Kollegen?
- » Wertschätzen wir Menschen, deren Meinungen und Lebensweisen, ohne diese unbedingt teilen zu müssen?

Ich erlebe hier Mitarbeiter, die mit ihrem Umfeld respektvoll umgehen, aber auch Pflegekräfte, die über alles und jeden herziehen.

► Was verlangen Sie verbindlich von Ihren Pflegekräften?

### So entstehen Spielregeln, die ein verbindliches Miteinander nach innen und außen festlegen!

Werte definieren Verhaltens- und Entscheidungsmaßstäbe, die über individuelle Vorlieben hinausgehen und die (Pflege-)Qualität des Unternehmens sicherstellen! Und diese Regeln, die das Unternehmen festgelegt hat, müssen selbstverständlich auf Einhaltung kontrolliert werden.

### DAS PROJEKT

#### „UNSERE WERTE – UNSER MITEINANDER“

Wenn ihr Pflegeunternehmen keine verbindlichen Spielregeln hat, dann werden ihre Mitarbeiter ihre Ziele nicht mit begleiten, ihre neuen Ideen nicht folgen, zu wenig Teamgeist entwickeln und ohne Leidenschaft arbeiten. Das hat selbstverständlich auch wirtschaftliche Folgen! Nutzen sie Impact Leadership! Hier soll durch eine werteorientierte und inspirierende Führung ein nachhaltiger Wandel (Impact) bewirkt werden. Die Leitungsebene legt den Fokus darauf, messbare, positive Auswirkungen für die Kunden, das Team, die Organisation zu erzielen und klare definierte Ziele umzusetzen:

#### ➔ Welche Ergebnisse sollen erreicht werden?

- » fachliche Kompetenzen
- » soziale Kompetenzen
- » wirtschaftlich Stärkung

#### ➔ Welche Werte sollen gelebt werden?

- » Respekt
- » Leidenschaft
- » Wissen
- » ...

Werte schaffen und implementieren macht man nicht so nebenbei! **Das braucht Zeit! Das braucht Raum!**

### WERTE FÜR DAS UNTERNEHMEN FINDEN – MIT ODER OHNE MITARBEITERBETEILIGUNG?

Ich habe Pflegedienste kennengelernt, die vor 12 Jahren gemeinsam mit allen Mitarbeitern einen Verhaltenskodex erstellt haben. Die Hälfte der Mitarbeiter ist jetzt gar nicht mehr im Dienst!

Man kann also auch nicht davon ausgehen, dass das gemeinsame Entwickeln von Werten die Gemeinschaft auf Dauer stärkt!

Ich denke, dass die Führungsebene gemeinsam mit ein paar motivierten Mitarbeiter diese Werte gestalten sollten. Wie bei einer jungen Familie, in der zunächst die Eltern den Kindern die Werte vermitteln, die für ein hoffentlich gutes Miteinander wichtig sind. Mit zunehmendem Alter der Kinder können diese später diese festgelegten Werte weiter entwickeln oder auch verändern.





**MEIN LEITSATZ**

„Qualität braucht den ganzen Menschen,  
braucht Begeisterung und gutes Wollen alle Beteiligten ...“

*Wilhelm Wagenfeld*

**DAS VORGEHEN****Schritt 1****Definieren Sie Ihr Ziel!**

Zunächst immer die Frage: was versprechen Sie sich von diesem Weg – diesem Vorgehen? Was ist der Zweck?

„Wir versprechen uns: ... ! (So soll es sein!)“

**Schritt 2****Klären Sie Ihre Erwartungen!**

Formulieren Sie einmal, welche Erwartungen Sie an Ihre Mitarbeiter haben!

- » fachliche Erwartungen an Fachkräfte, an Pflegehilfskräfte, Mitarbeiter der Verwaltung u.a.
- » soziale Erwartungen an alle Mitarbeiter
- » Erwartungen an die Haltung aller Mitarbeiter

Listen Sie dann auf, welche Defizite Sie feststellen (So ist es!) Als Orientierungshilfe können die hier genannten Werte genutzt werden, z. B.

- » Welche Defizite sehen wir bei dem Wert „Zuverlässigkeit“
- » Welche Defizite sehen wir bei dem Wert „Respekt“

**Erwartungen und Forderungen des Unternehmens treffen auf die Realität!**

Welche Werte, welche Spielregeln können dem Pflegedienst nützlich sein, um die bestehenden Defizite zu reduzieren und die Erwartungen des Unternehmens deutlich zu machen.

**Schritt 3****Stellen Sie Spielregeln auf!**

Nutzen Sie doch das Leitbild aus ihrem QM-Handbuch. **Die dort aufgeführten Werte können Sie für Ihre neuen Spielregeln nutzen.**

**Z. B. als Liste:**

- Achtung
- Würde
- Respekt
- Zuverlässigkeit
- Professionalität
- Freundlichkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Vertrauen
- Gutes Miteinander



## ZU GUTER LETZT

Die Entwicklung, Implementierung und Einhaltung verbindlicher Werte braucht Zeit! Das kann man nicht nebenbei machen! Das verlangt Disziplin und Wollen!

Beziehungen brauchen ein verbindliches Miteinander! Wenn jeder macht, was es will, können wir keinem gemeinsamen Unternehmensziel folgen und zukunftsfähig sein!

Wenn wir ein verbindliches und gutes Miteinander wollen und dadurch auch eine permanent gute Pflegequalität halten wollen, dann brauchen wir gemeinsame Wertschätzung! DAS GEHT!

### Schritt 4

#### Formulieren Sie Ihre Werte!

Beschreiben Sie kurz, was diese Werte für Ihr Unternehmen bedeuten | ein Beispiel:

**Zuverlässigkeit** bedeutet für uns, dass wir unseren Patienten jederzeit zuverlässig und hilfsbereit, zur Seite stehen. Zuverlässigkeit steht auch für die Verlässlichkeit, Ehrlichkeit und Gerechtigkeit!

### Schritt 5

#### Umsetzung Ihrer Werte!

Schildern Sie in diesem Schritt, wie Sie diesen Wert auf den Weg bringen wollen! Das muss der Pflegedienst in der Folge tun, um diesen Punkt im Unternehmen zu verankern. Und das ist in der Folge für die Führungsriege wichtig!

### Schritt 6

#### Gestalten Sie Ihre Werte!

Ihre Mitarbeiter müssen sich über mit dem Inhalt identifizieren! Das geht auch über die Gestaltung. Es braucht einen Wiedererkennungswert! Die Pflege- und Wohnpark GmbH aus Ostfriesland hat ein dort typisches Segelschiff als Wiedererkennung gewählt.

Die Werte sind unmissverständlich und natürlich verbindlich! Und die Gestaltung ist gelungen! (s. Seite 30) Wenn die Unternehmenswerte gestaltet sind, geht es weiter ...

### Schritt 7

#### Umsetzung Ihrer Werte!

Durch die Unternehmensleitung wird festgelegt, wie und wann die Einhaltung der Werte kontrolliert werden. Und es wird festgelegt, was zu tun ist, wenn Mitarbeiter diese Werte nicht einhalten!

### Schritt 8

#### Vorstellung Ihrer Werte!

Durch eine Kick Off-Veranstaltung werden in einer Mitgliederversammlung die Werte durch die Unternehmensleitung vorgestellt und deren Bedeutung deutlich gemacht!

### Schritt 9

#### Im Austausch bleiben!

Durch zunächst monatliche Treffen mit den Teams werden die einzelnen Werte besprochen. Wo gelingt Respekt, wo braucht es Korrektur? Auch der regelmäßige Austausch über Vertrauen hilft bei der Umsetzung.



Pflege- und Wohnpark GmbH

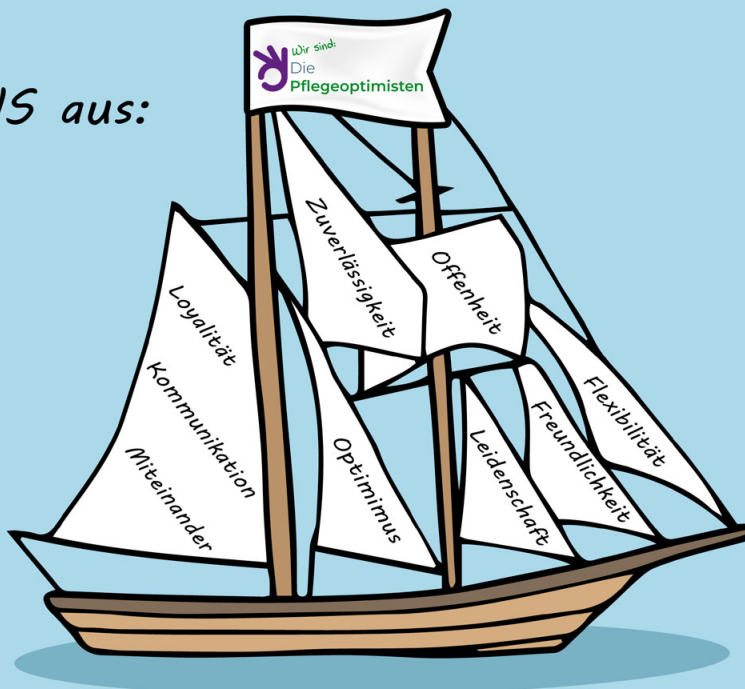
Haus am Königsmoor

Pflege- und Wohnpark GmbH

Haus zwischen den Wiesen

Haus am Weidenweg

## DAS macht UNS aus:



### Offenheit

bedeutet für uns, dass wir als privates Pflegeunternehmen weder religiös noch politisch orientiert und/oder gebunden sind. Wir sind frei und offen für Neues, offen für Fortschritt und Weiterentwicklung, offen für Alles und Jede/n. Das gilt für Kolleginnen, Kollegen aber auch für Bewohnerinnen und Bewohner. Offenheit steht stellvertretend auch für „Unabhängigkeit“, „Toleranz“, „Fortschritt“ und „Vielseitigkeit“.

### Zuverlässigkeit

bedeutet für uns, dass wir unseren pflegebedürftigen Bewohnern/Kunden/Gäste jederzeit zuverlässig und hilfreich zur Seite stehen. Zuverlässig steht auch für „Verlässlichkeit“, „Professionalität“, „Vertrauen“, „Verantwortung“, „Ehrlichkeit“ und „Gerechtigkeit“.

### Optimismus

bedeutet für uns, dass Resignation auch in schwierigen Zeiten keine Option für uns ist. „Wir schaffen das“ ist wohl der optimistischste Satz des Jahrhunderts. „Wir schaffen das“, den uns anvertrauten pflegebedürftigen Menschen ein lebenswertes Leben zu ermöglichen. „Wir schaffen das“, trotz Pflegebedürftigkeit und Abhängigkeit Freude und Glück zu vermitteln und zu erleben. Optimismus heißt auch der Zukunft positiv entgegenzuschreiten

### Freundlichkeit

bedeutet für uns ein respektvoller und würdevoller Umgang voller gegenseitiger Wertschätzung. In der Zusammenarbeit mit Menschen öffnet einem Freundlichkeit alle Türen. Freundlichkeit im Team untereinander sowie zu unseren Kunden/Bewohnern/Patienten/Angehörigen muss eine Selbstverständlichkeit sein.

### Leidenschaft

Bedeutet für uns, dass die gemeinsame Arbeit für unsere Bewohner/Patienten und Gäste nicht nur eine Pflichtaufgabe ist, sondern wir uns über das normale, erwartbare Maß für die Menschen einsetzen. Wir sind mit Freude und Leidenschaft dabei.

### Flexibilität

bedeutet für uns, dass wir über den Tellerrand hinausschauen. Unsere Aufgaben sind vielseitig und wir müssen uns immer wieder kurzfristig auf neue Anforderungen einstellen. Die Herausforderung, flexibel reagieren und handeln zu können, nehmen wir gerne an. Flexibilität bedeutet auch „Kreativität“.

### Kommunikation

bedeutet für uns MITEINANDER und nicht ÜBEREINANDER zu sprechen. Ein großes Team funktioniert nur dann, wenn verständlich kommuniziert wird. Kommunikation meint neben dem Führen von Gesprächen auch die ordnungsgemäße Dokumentation der erbrachten Leistungen.

### Miteinander

bedeutet für uns Gemeinsam statt einsam. Nur zusammen sind wir stark. Allein bist du manchmal schneller, doch gemeinsam kommst du weiter.

### Loyalität

...bedeutet für uns, dass man den Bewohnern/Gästen/Kunde, seinem Arbeitgeber und seinen Arbeitskollegen ehrlich und wertschätzend im Innen- und Außenverhältnis begegnet. Es ist nicht immer alles rosig, aber durch schlechte Stimmung untereinander oder schlecht reden nach außen, wird es auch nicht besser. Füreinander eintreten, Miteinander sprechen und Probleme klären.



## 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:**

**[ovisn.com/pdl](https://ovisn.com/pdl)**





**KERSTIN PLEUS** | DORTMUND  
 pflege@kerstinpleus.de  
 kerstinpleus.de

- » Organisationsberaterin
- » Krankenschwester
- » Führungskräfte-Trainerin
- » MDK-Gutachterin
- » Pflegedienstleitung
- » Business-Coach

## WARUM SICH PFLEGEDIENSTLEITUNGEN MIT DEM VERKAUFEN SCHWERTUN ... UND WARUM GENAU HIER EINE GROSSE CHANCE LIEGT

Viele Pflegedienstleitungen in der ambulanten Pflege tun sich schwer, wenn es um das Thema „Verkaufen“ geht. Der Begriff ist emotional aufgeladen und häufig negativ besetzt. Verkaufen wird gleichgesetzt mit Aufdrängen, Überreden oder wirtschaftlichem Druck auf Kosten der Menschlichkeit. Genau diese innere Abwehr sorgt dafür, dass Leistungen nicht klar vertreten werden – mit spürbaren Folgen für Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiter und letztlich auch für die Qualität der Versorgung.  
**Dabei ist Verkaufen in der ambulanten Pflege etwas völlig anderes.**

### VERKAUFEN IN DER PFLEGE | EINE FRAGE DER HALTUNG

In der ambulanten Pflege bedeutet Verkaufen nicht, Menschen zu etwas zu überreden, was sie nicht brauchen. Es bedeutet:

- » den Bedarf und die Bedürfnisse pflegebedürftiger Menschen fachlich sauber zu erheben,
- » Leistungen verständlich und transparent zu erklären,
- » den Wert professioneller Pflege klar zu benennen,

und Verantwortung für die wirtschaftliche Stabilität des Pflegedienstes zu übernehmen.

#### Nicht zu verkaufen hat jedoch Konsequenzen:

- » unvollständige oder falsche Leistungsvereinbarungen
- » Mehrarbeit ohne Vergütung
- » „eh da-Leistungen“ schleichen sich schnell ein, wir sind ja „eh da“
- » Frust und Überlastung im Team
- » zunehmender wirtschaftlicher Druck auf den Pflegedienst

In meiner Praxis erlebe ich Pflegedienstleitungen als hoch kompetent, verantwortungsbewusst und engagiert. Was häufig fehlt, ist nicht Fachwissen, sondern Sicherheit im Beratungs- und Erstgespräch und die **innere Erlaubnis**, Pflege auch als Leistung mit Wert zu vertreten.

Nachfolgend habe ich **Beispiele aus Pflegediensten**, wie Pflegedienstleitungen **sicher, wertschätzend und ohne „Verkaufsdruck“** Leistungen vertreten können. Die Beispiele zeigen typisches **unsichere Auftreten vs. sichere Formulierungen** – genau an der Stelle, an der oft die „innere Erlaubnis“ fehlt. Vielleicht kommt Ihnen ja die eine oder andere unsichere Formulierung bekannt vor.

### Innere Haltung der PDL

*„Ich empfehle Leistungen nicht, um zu verkaufen, sondern weil sie Menschen Sicherheit, Entlastung und Lebensqualität geben.“*

Typisch Unsicher	Sicheres und klares Auftreten mit Haltung	Wirkung
<b>Beratungsgespräch</b> <b>[ Pflegegrad &amp; Leistungsumfang ]</b> <i>„Das würde eigentlich dazugehören ... aber wenn Sie das nicht möchten, lassen wir es weg.“</i>	<b>Sicher &amp; klar</b> <i>„Aufgrund Ihrer aktuellen Situation empfehle ich diese Leistungen. Sie sorgen dafür, dass Sie sicher versorgt sind und wir die Pflege fachlich verantwortungsvoll leisten können.“</i>	Fachliche Empfehlung, statt Rechtfertigung und einen Rückzieher zu machen.
<b>Zusatzleistung Hauswirtschaft</b> <i>„Das wäre eine Zusatzleistung ... aber nur, wenn Sie das wirklich wollen.“</i>	<b>Sicher &amp; wertorientiert</b> <i>„Viele unserer Kunden entscheiden sich zusätzlich für hauswirtschaftliche Unterstützung. Das entlastet spürbar und sorgt dafür, dass Sie sich in Ihrem Zuhause wieder wohlfühlen können.“</i>	Nutzen benennen – Entscheidung bleibt beim Kunden.
<b>Gespräch mit Angehörigen</b> <b>[ Zeitdruck ]</b> <i>„Wir können leider nicht mehr Zeit einplanen, das gibt der Rahmen nicht her.“</i>	<b>Sicher &amp; professionell</b> <i>„Damit die Pflege qualitativ gut und verlässlich bleibt, ist dieser Zeitrahmen notwendig. Alternativ können wir zusätzliche Leistungen vereinbaren, um Ihren Vater optimal zu unterstützen.“</i>	Grenzen setzen ohne Abwehrhaltung. Und Lösung anbieten.
<b>Preis- / Kostenfrage</b> <i>„Das ist leider der Preis, den wir nehmen müssen.“</i>	<b>Sicher &amp; selbstbewusst</b> <i>„Der Preis spiegelt die Qualifikation unseres Personals, die Verlässlichkeit unserer Touren und die Qualität der Versorgung wider. Genau das ist unseren Kunden wichtig. Unsere Leistungen sind wertvoll.“</i>	Preis wird begründet – nicht entschuldigt.
<b>Beratung zu Betreuung + Alltagsbegleitung</b> <i>„Das wäre noch eine Möglichkeit ... aber viele buchen das nicht.“</i>	<b>Sicher &amp; emotional angebunden</b> <i>„Diese Betreuungszeit schenkt Gemeinschaft, Abwechslung und soziale Nähe. Viele Kunden sagen uns, dass genau diese Stunden ihren Alltag deutlich lebenswerter machen.“</i>	Emotionale Ebene ansprechen, ohne manipulativ zu sein.
<b>Gespräch bei Ablehnung</b> <i>„Okay, dann lassen wir das erstmal weg.“</i>	<b>Sicher &amp; verantwortungsvoll</b> <i>„Selbstverständlich entscheiden Sie. Mir ist wichtig, dass Sie wissen, welche Auswirkungen diese Entscheidung auf Ihre Versorgung hat. Wenn sich Ihr Bedarf verändert, sprechen Sie uns jederzeit an.“</i>	Respektvoll, klar, professionell.

Pflege darf und soll unbedingt menschlich sein und sie muss wirtschaftlich gedacht werden. Beides schließt sich nicht aus. Im Gegenteil: Ohne wirtschaftliche Stabilität ist Menschlichkeit auf Dauer nicht tragfähig. Die Frage ist nicht, ob Pflege verkauft werden darf, sondern wie klar wir den Wert von Pflege vertreten.



**HALTUNG UND AUFTRETEN ENTSCHEIDEN**

Erst- und Beratungsgespräche dürfen niemals als lästige Verkaufsaufgabe wirken. Entscheidend sind Haltung, Auftreten und Überzeugung.

Eine klare innere Botschaft lautet:

**„Das, was wir Ihnen anbieten, macht Ihr Leben leichter – weil Sie es sich wert sind.“**

Dazu braucht es:

- » geschulte, positiv auftretende Mitarbeiter,
- » Beratungskompetenz und Sicherheit in der Leitung,
- » authentische Kommunikation mit Fokus auf den Kundennutzen.

**FAZIT**

Entscheidend ist die Haltung der Führungskräfte. Wer Pflege klar, wertschätzend und überzeugend vertritt, positioniert sich als verlässlicher Partner im Leben pflegebedürftiger Menschen – wirtschaftlich stabil und menschlich wirksam.

Pflegedienstleitungen müssen nicht „verkaufen lernen“. Sie sind bereits Experten für Pflege, Organisation und Verantwortung. Sie müssen lernen, ihre fachliche Empfehlung klar auszusprechen – ohne sich zu entschuldigen.

Was es braucht, ist der Mut, die eigene fachliche Empfehlung klar auszusprechen – ohne Rechtfertigung, ohne schlechtes Gewissen.

Wer seine Haltung klärt, gewinnt Sicherheit. Wer Sicherheit ausstrahlt, schafft Vertrauen. Und wer Vertrauen schafft, ermöglicht Entscheidungen, die Pflegebedürftigen wirklich guttun.

Pflege klar zu vertreten heißt, Verantwortung zu übernehmen – für Qualität, für Mitarbeiter und für wirtschaftliche Stabilität. Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit sind dabei kein Widerspruch, sondern zwei Seiten derselben Medaille.

Liebe Pflegedienstleitungen, Führung beginnt dort, wo Klarheit entsteht. Und genau dort liegt doch die Chance, Pflege wirksam, wertvoll und zukunftsfähig zu gestalten – **weil ich es mir wert bin.**

Beratung und Prozessbegleitung  
in der Altenhilfe/im Gesundheitswesen  
Seminare/Inhouse Schulungen  
Coaching  
Führungskräftetraining  
Organisationsberatung/Change  
Teamentwicklung



**KERSTIN PLEUS**  
BERATUNG  
COACHING  
TRAINING

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

Cottastraße 14  
44265 Dortmund  
www.kerstinpleus.de





+ + + Auf den Punkt gebracht + + +

## WAS BEDEUTET WERTSCHÄTZUNG KONKRET?

WO HÖRT SIE AUF | WAS IST NICHTS WERT?

### WERTSCHÄTZUNG HEISST: RESPEKT IN TATEN, NICHT IN WORTEN.

Sie zeigt sich im fairen und ausgewogenen Dienstplan, nicht in Dankeskarten.  
In realistisch geplanten Touren, nicht in Durchhalteparolen.

In konsequentem Handeln gegenüber delinquenten Mitarbeitern, auch wenn es personell damit noch enger wird. Aus Respekt vor denen, die immer einspringen. Um sie zu schützen.

Wertschätzung bedeutet, den Menschen (mehr) Zeit zu geben, den Kunden und Mitarbeitern. Das sollte Grundlage jeder Beratung und Priorität in der Einsatzplanung sein.

### UND WO HÖRT WERTSCHÄTZUNG AUF?

Da, wo sie zur Manipulation wird.

Wenn Lob benutzt wird, um Mehrarbeit zu rechtfertigen.

Wenn „*Wir sind doch ein Team*“ heißt: „*Mach es trotzdem*“.

Wenn krank zur Arbeit kommen als Loyalität gilt, und gesund bleiben als Schwäche.

Wenn Pausen offiziell im Plan stehen, aber im Pflegealltag als Zeitreserve missbraucht werden.

**Alles andere ist PR. Keine Haltung. Keine Wertschätzung.**



Übrigens! Faire Bezahlung wurde in den letzten fünf Jahren erreicht. Bei diesem Punkt sollte das Jammern bitte endlich aufhören!





BRITTA FAETS

Berufsbezeichnung für die Veröffentlichung:  
Stellvertretende Bereichsleitung ambulante und teilstationäre Pflege

faetsbritta@web.de



## WERTSCHÄTZUNG ERSETZT KEINE FÜHRUNG, SIE IST FÜHRUNG

In vielen Teams lässt sich aus der Distanz ein ähnliches Muster beobachten:

### **Führung meint es gut.**

- » Verantwortung wird abgenommen,
- » Entscheidungen werden vereinfacht,
- » Abläufe immer weiter angepasst

.. oft mit dem ehrlichen Ziel, Mitarbeiter zu entlasten, um so Wertschätzung zu zeigen. Gleichzeitig beginnt dabei etwas zu verschwimmen. Zuständigkeiten werden unklar, Erwartungen nicht mehr benannt, **Führung zieht sich schleichend aus der Struktur zurück.**

Was bleibt, ist kein offener Konflikt, sondern ein diffuses Gefühl von Unzufriedenheit. Nicht, weil zu wenig getan wird, sondern weil niemand mehr so genau weiß, woran er ist. **Orientierung fehlt.** Und mit ihr das Gefühl von Wirksamkeit.

In solchen Situationen mangelt es selten an Einsatz oder Engagement. Was fehlt, ist etwas Grundsätzlicheres: „**echte**“ **Wertschätzung!** Nicht im Sinne großer Worte, sondern als klare Rückmeldung, als ehrliches „Ich sehe dich“, als ein bewusstes Benennen dessen, was jemand kann und leistet und warum genau das wichtig ist.

### **DER OBSTKORB ALS PFLASTER**

Stattdessen tauchen häufig Ersatzhandlungen auf. Ein Obstkorb wird hingestellt. Gut gemeint, freundlich, unverbindlich. Ein Pflaster an der Stelle, an der eigentliche Führung gefragt wäre. Der Obstkorb steht dann sinnbildlich für vieles, was schief läuft: Er soll Wertschätzung ausdrücken, ersetzt aber weder Haltung noch Klarheit. Er lindert kurz das Gefühl, etwas tun zu müssen, führt aber nie zur Heilung.

Ich habe gelernt, dass ein Obstkorb kein Gespräch ersetzt. Wenn Belastung hoch ist, reicht es nicht, freundlich zu sein. **Dann braucht es Klarheit, Entscheidungen und manchmal auch unbequeme Gespräche.** Alles andere fühlt sich nett an, hilft aber nicht.

Wertschätzung ist keine Geste und kein Trostpflaster. Sie ist Arbeit. Und sie braucht einen klaren Rahmen.

### **SELBSTWERTSCHÄTZUNG ENTSTEHT NICHT VON SELBST**

Schon der Begriff selbst macht deutlich, worum es geht: Wertschätzung heißt, den Wert eines Menschen zu erkennen. Nicht abstrakt, sondern konkret. Im Können, in der Persönlichkeit, in der Leistung. Und genau hier beginnt eine Ebene, die im Pflegealltag häufig unterschätzt wird, die Selbstwertschätzung der Mitarbeiter.

**In der Pflege arbeiten viele Menschen, die gelernt haben, sich selbst zurückzustellen.** Sie springen ein, halten aus, funktionieren. Verantwortung wird getragen, oft über das eigene Maß hinaus. Dabei gerät der Blick auf den eigenen Wert leicht ins Hintertreffen. Wo Selbstwertschätzung schwindet, greifen äußere Anerkennung und Lob nur noch begrenzt. Sie werden gehört, aber nicht mehr wirklich geglaubt.

Selbstwertschätzung entsteht im Team nicht zufällig. Sie wächst dort, wo Menschen wissen, woran sie sind – fachlich wie menschlich. Wo Erwartungen klar benannt werden. Wo Rückmeldung nicht auf das Jahresgespräch verschoben wird. Und wo Leistung nicht erraten werden muss. **Orientierung schafft Sicherheit.** Und Sicherheit ist eine Voraussetzung dafür, den eigenen Wert überhaupt wieder wahrnehmen zu können.





## WERTSCHÄTZUNG DURCH FÜHRUNG IST ALLTAGSARBEIT

Damit rückt die zweite Ebene in den Fokus: die Wertschätzung durch Führung. Und hier liegt ein zentraler Gestaltungsraum für Pflegedienstleitungen.

**Wertschätzende Führung zeigt sich** nicht im Schonraum, sondern **im Alltag**. In Gesprächen zwischendurch, die nicht nur korrigieren, sondern entwickeln. In Feedback, das ehrlich ist, auch wenn es unbequem wird. Rückmeldung bedeutet nicht Kontrolle, sondern Beziehung. Sie sagt: Du bist mir wichtig genug, umhinzuschauen.

## TALENTE FÖRDERN UND GRENZEN ACHTEN

Ein wesentlicher Teil davon ist Talentmanagement. In der Praxis heißt das, genau hinzusehen: Wer kann was? Wer will sich entwickeln? Und wo liegen Grenzen? Menschen wachsen nicht dadurch, dass man ihnen immer mehr abnimmt oder immer mehr auflädt. Sie wachsen dort, wo ihnen gezielt etwas zugetraut wird – innerhalb eines klaren Rahmens. Wer Engagement nur nutzt, macht Menschen müde. Wer Potenziale erkennt und fördert, stärkt Selbstvertrauen.

*Wenn ich Talente fördere, tue ich das nicht zufällig. Ich spreche offen an, was ich sehe, was ich demjenigen zutraue und was ich erwarte. Entwicklung entsteht dort, wo Verantwortung bewusst übertragen wird, nicht dort, wo Aufgaben einfach verteilt werden.*

## KRITIK AN DER ARBEIT, NICHT AM MENSCHEN

Wertschätzende Führung zeigt sich auch darin, **Kritik sauber zu platzieren**. Arbeit darf und muss hinterfragt werden. Entscheidungen dürfen korrigiert, Abläufe verändert und Ergebnisse kritisch betrachtet werden. Entscheidend ist dabei die klare Trennung zwischen der Sache und dem Menschen.

**Wer Leistung kritisiert, ohne den Menschen in Frage zu stellen, erhält Selbstwert. Wer Arbeit bewertet, ohne Persönlichkeit abzuwerten, schafft Sicherheit.** Gerade in belasteten Teams ist diese Unterscheidung zentral. Sie ermöglicht Entwicklung, ohne zu beschämen, und Klarheit, ohne zu verletzen.

Mitarbeiter spüren sehr genau, ob Kritik ihnen gilt – oder der Aufgabe. Wo diese Trennung gelingt, bleibt Selbstwertschätzung erhalten, auch wenn es schwierig wird. Wo sie fehlt, entstehen Rückzug, Rechtfertigung oder Stillstand.

*Wenn ich kritisiere, achte ich darauf, sauber zu trennen. Ich spreche über Abläufe, Ergebnisse und Entscheidungen, nicht über Charakter. „Das war fachlich nicht korrekt“ ist etwas anderes als „Du bist unzuverlässig“. Diese Unterscheidung ist für mich nicht nett, sondern professionell.*

## FAIRNESS UND SCHUTZ ALS FÜHRUNGSAUFGABE

Zur Wertschätzung gehört deshalb auch Schutz. Gerade leistungsstarke Mitarbeiter geraten schnell in die Rolle der Dauerverfügbaren. Hier ist Führung gefragt, Grenzen mitzusetzen auch dann, wenn das kurzfristig unpraktisch ist. Ein rechtzeitig ausgesprochenes „Das ist gerade zu viel“ ist kein Rückzug, sondern Ausdruck von Verantwortung.

Ebenso entscheidend ist Fairness. Teams beobachten sehr genau, wie Entscheidungen getroffen werden, wie Aufgaben verteilt sind und ob Regeln für alle gelten. Transparenz stärkt Selbstachtung. Willkür untergräbt sie. Entscheidungen zu erklären – auch unbequeme – ist keine Schwäche, sondern ein Zeichen von Respekt und Verlässlichkeit.

*Das klassischste Beispiel ist da wohl der Dienstplan: Teams beobachten genau, wer immer einspringt und wer selten gefragt wird. Deshalb erkläre ich Dienstplanentscheidungen offen. Nicht jeder Wunsch kann erfüllt werden, aber jede Entscheidung hat einen Grund.*

**Transparenz schützt vor dem Gefühl der Willkür und genau das ist Fairness.**

*Gesellschaftliche Anerkennung ist oft abstrakt. Im Pflegealltag erlebe ich Wertschätzung dagegen sehr konkret – dort, wo Pflege unmittelbar wirkt: bei den Patienten und ihren Angehörigen. Dank, der mir erreicht, gebe ich bewusst weiter. Nicht privat, nicht beiläufig, sondern sichtbar für das Team. Weihnachtskarten werden bei uns nicht abgeheftet, sondern aufgestellt. Für alle. Weil sie zeigen, wofür diese Arbeit gemacht wird.*

*Besonders berührt mich, wenn Angehörige noch Jahre später schreiben. Wenn sie sich erinnern, bedanken, Namen nennen. Diese Form der Anerkennung ist ehrlich, ungefiltert und nicht verordnet. Sie kommt nicht aus Kampagnen, sondern aus Beziehung. Und genau darin liegt ihre Kraft.*

**Echte Wertschätzung beginnt dort, wo Führung Haltung zeigt, Klarheit schafft und Menschen in ihrem Wert ernst nimmt.**

### WENN GESELLSCHAFTLICHE ANERKENNUNG FEHLT

Die dritte Ebene reicht über einzelne Einrichtungen hinaus, die Wertschätzung des Pflegeberufs durch die Gesellschaft.

Applaus vom Balkon und Lavendel vor Pflegeeinrichtungen waren gut gemeint. Sie haben Aufmerksamkeit erzeugt, aber keine Strukturen verändert. Was gesellschaftlich an Anerkennung fehlt, landet im Alltag häufig bei den Leitungen, die die Lücke zwischen Anspruch und Realität auffangen müssen. Durch Haltung, durch Entscheidungen und durch das Aushalten von Spannungen.

Gesellschaftliche Wertschätzung zeigt sich nicht in Gesten, sondern in Rahmenbedingungen. Und solange diese fehlen, bleibt es Aufgabe von Führung, Orientierung und Halt zu geben – im Team, im Alltag, unter realen Bedingungen.

### WERTSCHÄTZUNG ALS FÜHRUNGSHALTUNG

Diese drei Ebenen

1. Selbstwertschätzung
2. wertschätzende Führung
3. gesellschaftliche Anerkennung

.. greifen ineinander. Keine funktioniert dauerhaft ohne die andere. Und keine lässt sich durch Symbole oder Einzelmaßnahmen ersetzen.

Für PDLs liegt hier eine große Gestaltungskraft. Wertschätzung ist kein Zusatz zur ohnehin vollen Aufgabe, sondern Teil professioneller Führung. Sie zeigt sich im täglichen Tun: in Gesprächen, in Entscheidungen, im Umgang mit Leistung und Belastung. Dort, wo Menschen nicht nur entlastet, sondern befähigt werden. Dort, wo Talente gesehen und Grenzen respektiert werden.

Der Obstkorb bleibt nett.

Aber echte Wertschätzung beginnt dort, wo Führung Haltung zeigt, Klarheit schafft und Menschen in ihrem Wert ernst nimmt. Alles andere fühlt sich gut an.

**Wirksam ist es nicht.**

# FÜHRUNG BEGINNT MIT SELBSTKENNTNIS.

*Ein exklusives Entwicklungsangebot für  
Pflegedienstleitungen in der ambulanten Pflege*

*Pflegedienstleitungen treffen täglich Entscheidungen unter hohem fachlichen, personellen und wirtschaftlichen Druck. Wer in diesem Umfeld wirksam führen will, braucht mehr als Erfahrung. Er braucht Klarheit über sich selbst.*

Im Zentrum steht ein **wissenschaftlich fundierter Persönlichkeitstest**, ergänzt durch ein **individuelles Online-Coaching**.

*Ziel: Persönliche Stärken, innere Antreiber und typische Führungsmuster erkennen und gezielt nutzen – für mehr Sicherheit und Wirksamkeit im Führungsalltag.*

*Ja, das erfordert **Mut zur Selbstreflexion**. Und genau dieser Mut ist die Grundlage professioneller Führung.*

Begleitet von **Dipl.-Psych. Dr. Christian Loffing**  
**30 Jahre** Berufserfahrung in der ambulanten Pflege.

## LEISTUNGSUMFANG:

- Wissenschaftlicher Persönlichkeitstest
- Individuelle Auswertung
- Persönliches Online-Coaching

## INVESTITION:

**399,- Euro** zzgl. MwSt.

## MEHR INFORMATIONEN:

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







MARTIN FRICKE | BERLIN

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

mfricke@berg-fricke-stb.de | www.berg-fricke-stb.de



## DIE AKTIVRENTE IN DER PFLEGE CHANCE STATT NOTLÖSUNG

Am 23.12.2025 wurde das Aktivrentengesetz im Bundesgesetzblatt verkündet.

Es gilt ab dem 01. 01.2026. Werden die gesetzlichen Spielregeln eingehalten, können Rentner künftig bis zu 2.000 € monatlich steuerfrei hinzuverdienen. Näheres regelt der § 3 Nr. 21 EStG.

Die Ausgangslage ist bekannt: Von unten kommt nichts mehr nach. Der Fachkräftemangel trifft die Pflege mit voller Wucht. Mit der Aktivrente wird nun oben nachgesteuert – mit dem Ziel, erfahrene Pflegekräfte länger im Beruf zu halten. **Für Pflegedienste liegt darin eine echte Chance.**

### FÜR WEN GILT DIE NEUREGELUNG? FÜR WEN GILT SIE NICHT?

#### » **Berufstätige Rentner** 😊

Sie gilt für Steuerpflichtige, die die Regelaltersgrenze erreicht haben und Einnahmen aus nichtselbstständiger Arbeit (Arbeitnehmer) beziehen. Die Regelaltersgrenze ist abhängig vom Geburtsjahr und wird stufenweise angehoben. Mit dem [Rentenbeginnrechner](#) können Sie ermitteln, wann Sie oder Ihre Arbeitnehmer die Regelaltersgrenze erreichen.

#### » **Nicht für Selbständige** 😞

Wenn Sie Ihre Pflegeeinrichtung als Einzelunternehmer oder Personengesellschaft betreiben, also als Selbstständiger, gibt es für Sie keine Begünstigung. Das kann man durchaus als unfair empfinden! Es nützt aber leider nichts. Laut Gesetzgeber besteht bei Selbstständigen und Gewerbetreibenden bereits heute ein überdurchschnittlicher Beschäftigungsgrad jenseits der 67, weshalb

hier keine Anreize mehr gesetzt werden müssen. Das ist aus meiner Sicht für die Pflege ein falsches Signal! Dem zu Pflegenden ist es egal, ob er gerade von einem Arbeitnehmer oder Selbstständigen gepflegt wird.

#### » **Nicht für geringfügig Beschäftigte** 😞

Seit dem 01.01.2026 liegt die Grenze für geringfügig Beschäftigte (sog. Minijob) bei durchschnittlich 603 Euro im Monat. Für Minijobber ist die Aktivrente ausgeschlossen.

#### » **Nicht für sozialversicherungsfreie Gesellschafter Geschäftsführer** 😞

Wenn Sie beispielsweise als Mehrheitsgesellschafter einer Pflege-GmbH von der Sozialversicherung befreit sind, ist die Aktivrente ausgeschlossen. Dies gilt selbst dann, wenn Sie die Regelaltersgrenze erreicht haben.



## GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN, UM DOCH NOCH IN DEN GENUSS DER AKTIVRENTE ZU KOMMEN

Viele Unternehmer fragen sich, wie sie oder ihre Mitarbeiter den Weg in die Aktivrente finden können, wenn sie bisher nicht zum nicht begünstigten Personenkreis gehören. Die folgenden Überlegungen können geprüft werden, ohne dass wir sie an dieser Stelle ausdiskutieren:

1. **Für Selbständige:** Ein Rechtsformwechsel in die GmbH eröffnet weitere Gestaltungsmöglichkeiten, um sich als Inhaber in ein sozialversicherungspflichtiges, abhängiges Beschäftigungsverhältnis zu bringen. Dies ist insbesondere dann eine interessante Überlegung, wenn ohnehin Nachfolgeüberlegungen anstehen.
2. **Für Geringfügig Beschäftigte:** Durch eine minimale Anhebung des Verdienstes oder der Arbeitszeit wird aus einem MiniJob ein MidiJob. Dafür reicht übertrieben dargestellt bereits ein Verdienst von 604 Euro. Sie müssen mit Ihren Arbeitnehmern sprechen, ob die Aktivrente für sie einen genügend hohen Anreiz darstellt.
3. **Für Gesellschafter-Geschäftsführer:** Wenn Sie die Regelaltersgrenze erreicht haben und bisher als sozialversicherungsfrei eingestuft wurden, können Sie bestimmte Regelungen nutzen, um künftig als sozialversicherungspflichtig und als Begünstigter der Aktivrente angesehen zu werden.



## FALLSTRICKE

Bereits jetzt tun sich die ersten Fallstricke und Unklarheiten auf. Diese müssen im Laufe des Jahres 2026 geklärt werden. Da wären beispielsweise:

- » Die **Einnahmen müssen für nach Erreichen der Regelaltersgrenze erzielte Leistungen zufließen**. Auszahlung von Überstunden oder Prämien für Leistungen vor der Regelaltersgrenze die lediglich danach ausgezahlt werden, sind nicht begünstigt.
- » Unklar ist, ob **ein nicht ausgeschöpfter Freibetrag eines Monats in den nächsten Monat übertragen werden kann**. Beispiel: Im Januar beträgt der Verdienst 1.000 € und im Februar 3.000 €. Im ungünstigsten Fall wären im Februar 1.000 € steuerpflichtig. Um dieses Problem zu umgehen, sollten Sie die Vergütung für einen Aktivrentner möglichst linear ausgestalten.
- » **Bei mehreren Dienstverhältnissen darf der Freibetrag nur einmal angewendet werden**. Der Arbeitnehmer muss dem Arbeitgeber schriftlich bestätigen, dass die Steuerbefreiung nicht bereits in einem anderen Beschäftigungsverhältnis angewendet wird.



## VOM RUHESTÄNDLER ZUM AKTIVRENTNER: MIT DEN RICHTIGEN ARGUMENTEN ÜBERZEUGEN

Prüfen Sie, wer von Ihren Mitarbeitern demnächst die Regelaltersgrenze erreicht oder bereits erreicht hat. Führen Sie mit ihm ein Einzelgespräch! Vielleicht können Sie bereits ausgeschiedene Mitarbeiter wieder zurückholen.

Suchen Sie als Vorbereitung für diese Gespräche Argumente für eine Weiterbeschäftigung in der Rente, einige Ideen:

➤ **Finanzieller Anreiz durch Nutzung der Aktivrente** „Sie dürfen 24.000 € im Jahr steuerfrei zusätzlich zur Rente hinzuverdienen. Die Weiterarbeit lohnt sich. Jede Stunde kommt Netto an!“

➤ Die Weiterbeschäftigung im Pflegedienst stiftet **Sinn & Wertschätzung**. Es macht auch **stolz** weiterhin gebraucht zu werden und das Angebot ist eine **Wertschätzung gegenüber der Erfahrung des Mitarbeiters**.

„Ihre Erfahrung und Ihre Mitarbeit sind für uns wichtig. Dies in einem Umfang, der für Sie gut leistbar ist. Sie wissen, worauf es ankommt, und genau das schätzen wir.“

➤ Weitergearbeitet wird freiwillig, deutlich reduziert und ohne finanziellen oder körperlichen Druck

„Keine Volltouren, keine Nachtdienste, keine Überforderung – wir passen den Einsatz an Sie an, nicht umgekehrt.“

NEHMEN SIE GERNE KONTAKT ZU MIR AUF!



**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

## Unternehmensperspektiven für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste und Tagespflegen

**BERATUNG**



**BEWERTUNG**



**BEGLEITUNG**



**sw-management.de**

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

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

**Sießegger  
& Wawrik**  
Management GmbH





Mehr zu  
.snap Assist 

25  
jahre  
für die  
Pflege

www.euregon.de

.snap Assist – Ihr intelligenter Assistent für die Tourenplanung

# Gute Pflege beginnt mit guter Planung

Als Leitungskraft im ambulanten Dienst sind Sie täglich gefordert, **komplexe Tourenplanungen flexibel und effizient** zu gestalten – oft unter Zeitdruck und ständig wechselnden Bedingungen.

.snap Assist unterstützt Ihre Planung mit smarten Vorschlägen, deren Kriterien (z.B. Wunschzeiten, Entfernung, Qualifikation) Sie selbst festlegen – und deren Umsetzung Sie jederzeit flexibel steuern.

## So erleichtert .snap Assist Ihre Tourenplanung:

- Neue Klienten einfach in bestehende Touren integrieren
- Tourensplitting per Mausklick bei Ausfällen oder Krankmeldungen
- Vorschläge zur wöchentlichen Optimierung – für anhaltende Effizienz
- Gesamtplanung bei Bedarf auf wirtschaftliche Tragfähigkeit prüfen und verbessern

.snap Assist – für verlässliche Planung, wirtschaftliche Abläufe und mehr Freiraum im Alltag. Interessiert? Vereinbaren Sie gleich Ihren unverbindlichen Beratungstermin unter: [vertrieb@euregon.de](mailto:vertrieb@euregon.de)

Wir führen Pflege in die Zukunft.

**euregon<sup>®</sup>**



**BIRGER SCHLÜRMANN** | BURGWINDHEIM

Berater und Coach für Altenhilfeeinrichtungen

mail@schluermann.com | www.pdl-coaching.com



## WERTSCHÄTZUNG ZEIGT SICH AUCH IM AUTO

Als Pflegedienst-Arbeitgeber sollte man gelegentlich im Sinn haben, dass die Mitarbeiter im Schnitt 2 Stunden pro Schicht im Auto sitzen.

Hochgerechnet also ca. 500 Stunden im Jahr.

Wertschätzung bedeutet, es den Mitarbeitern daher möglichst komfortabel zu machen.

Mit Basismodellen (Scheibenkurbel, hakeliger 5-Gang-Schaltung, 2-Stufen-Heizung „lauwarm/handwarm“, Radiovorbereitung – sprich: ein leerer Schacht – und spürbaren Eisenfedern im Sitz) kann man zwar Geld sparen – spart aber am falschen Ende.

Denn hier spüren Mitarbeiter schnell, was sie der Leitung wert sind, nämlich nichts.

**BESSER GEHT ES, WENN DIE LEITUNG ANSTÄNDIGE FAHRZEUGE ANSCHAFFT, DIE EINE GEWISSE AUFENTHALTSQUALITÄT BIETEN.**



### WICHTIG ZU WISSEN

Die Mitarbeiter fahren nicht gemütlich 2 Stunden am Stück Autobahn. Sondern quälen sich minutenweise durch den Stadtverkehr bzw. verzweifeln auf dem Land auf kurvigen Straßen, vorbei an langsamen LKW und hinter Treckern. Auch hierfür ist ein gut ausgestattetes Fahrzeug Gold wert.



## ÜBER DIESE FUNKTIONEN SOLLTEN DIE FAHRZEUGE AUF JEDEN FALL VERFÜGEN

### ✓ KLIMAAUTOMATIK

Damit es im Sommer und im Winter aushaltbar im Auto ist. So gibt es keine Erkältungen. Die Krankenstatistik profitiert also auch.

### ✓ FREISPRECHEINRICHTUNG

Da die Mitarbeiter während der Tour dienstliche Gespräche führen müssen, ist eine Freisprechanlage selbstverständlich. Dabei geht es nicht nur um das Punktekonto in Flensburg, sondern vor allem um die Sicherheit der Mitarbeiter beim Autofahren.

### ✓ SITZHEIZUNG

Der Fahrersitz wird recht schnell warm, noch bevor die Heizung anpackt. Morgens um 6 Uhr im Winter wird der Mitarbeiter dankbar dafür sein.

### ✓ GUTE MUSIKANLAGE

Eine gute Anlage plus anständiger Boxen sorgt für die lange Zeit im Auto für eine gute Musikwiedergabe. Spätestens hier merken vor allem gute Mitarbeiter, dass der Chef mitgedacht hat und sich wirklich um gute Arbeitsbedingungen kümmert.

### ✓ AUTOMATIKGETRIEBE

Dieses ist einem Handschalter immer vorzuziehen. Denn in der Regel sind die Mitarbeiter mitten im Berufsverkehr unterwegs. Gerade bei Stau und Stopp-and-Go dank politisch gewollter autofeindlicher Ampelschaltungen ist ein Automatikgetriebe eine echte Entlastung.

### ✓ KRÄFTIGER MOTOR

Dieser kommt vor allem auf dem Land zum Tragen, wo häufigere Überholvorgänge anstehen. Ein satter Durchzug gibt viel Sicherheit beim Überholen. Auch hierfür werden die Mitarbeiter dankbar sein. Und so nebenbei macht das natürlich auch Spaß!

### ✓ ÜBERALL GÜLTIGE TANKKARTEN

Echte Sparfüchse unter den Inhabern haben noch die Bonuskarte von Öl-Willi am Stadtrand, wo 1 Cent pro Liter eingespart werden kann. Das wird Mitarbeiter vor allem gegen Ende des Spätdienstes nerven. Also sollten für die Fahrzeuge Tankkarten verfügbar sein, die an jeder Tankstelle genutzt werden können. Außerdem sind die Fahrt- und Wegezeiten zu Öl-Willi Arbeitszeit und somit viel teurer als das vermeintlich gesparte Spritgeld.





# Meine STATISTIK UND ZAHLEN



## EINE WERT-SCHÄTZUNG: WOHN-EIGENTUM | SOZIALHILFE | RENTE | VERMÖGEN

Die Daten für diese statistischen Auswertungen und die Analysen wurden mit Hilfe und Unterstützung von ChatGPT erstellt.

51,3 %

### ÜBER 65-JÄHRIGE MIT WOHN-EIGENTUM

#### Ergebnis (Deutschland, 2022):

Für die Altersgruppe „65 Jahre und mehr“ liegt die Wohneigentumsquote bei 51,3 %.

### PFLEGE-BEDÜRFTIGE SOZIALHILFE-EMPFÄNGER

Hilfe zur Pflege (SGB XII, 7. Kapitel)

#### Zuhause

Rund 1,7 % der zuhause versorgten Pflegebedürftigen erhalten Hilfe zur Pflege (Sozialhilfe) (2024). Das sind ca. 82.000 Menschen, anteilig an den 4,8 Mio. Pflegebedürftigen, die zuhause leben.

#### Im Heim (vollstationär)

41,6 % der vollstationär versorgten Pflegebedürftigen sind Hilfe-zur-Pflege-Empfänger (2024).

1,7 %

41,6 %

#### WICHTIG ZUR INTERPRETATION:

In der zugrunde liegenden Statistik wird die Quote auf Haushalte bezogen, deren Referenz- oder Haupteinkommensperson 65+ ist. Das ist in der Praxis die gängige amtliche Abgrenzung für „Wohneigentum im Alter“.

### WIE HOCH IST DIE MONATLICHE DURCHSCHNITTSRENTE [OST | WEST]?

Deutschland gesamt  
(2025)

Ostdeutschland

Westdeutschland

zwischen  
1.620 € und 1.640 €

1.350 €

1.160 €

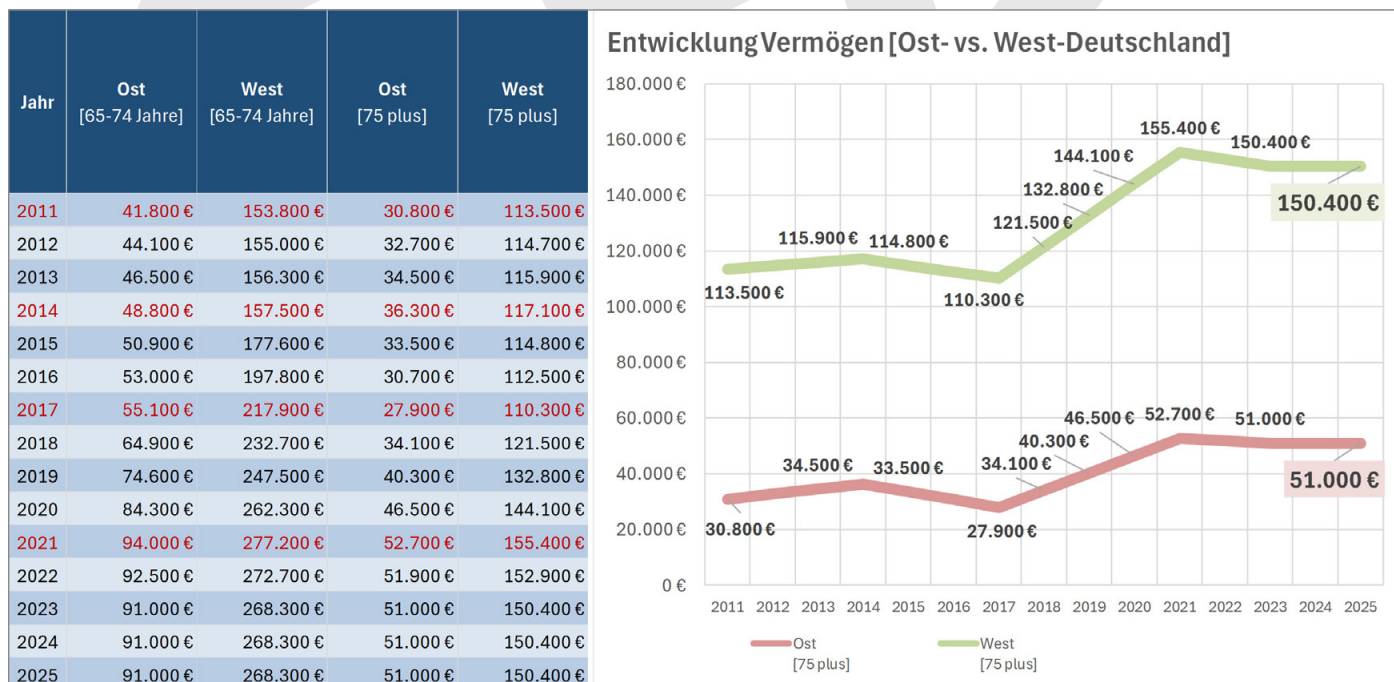
**Quelle Wohneigentum:** Mikrozensus-Zusatzerhebung Wohnen (2010/2014/2018/2022) – zusammengefasst in einer Studie (Tabelle „Wohneigentumsquoten nach Altersgruppen“; Zeile „65 Jahre und mehr“, Jahr 2022 = 51,3 %)

**Quelle Durchschnittsrenten:** [Bürger und Geld](#), [stern.tv](#) [Warum im Osten die Renten 190 Euro höher sind] // **Anmerkung:** Diese Ost-West-Unterschiede ergeben sich historisch aus unterschiedlichen Erwerbsbiografien, Arbeitszeiten und Vergütungen über den Lebensverlauf.

**Quelle Pflegebedürftige:** destatis und „Sozialpolitik Aktuell“ // **Anmerkung:** Empfänger Hilfe zur Pflege (Jahresverlauf 2024): insgesamt knapp 432.000, davon ca. 82.000 außerhalb von Einrichtungen (typisch: zu Hause) und knapp 354.000 in einer Einrichtung. Eine dritte Gruppe hat im Jahr beides bekommen (z. B. erst zu Hause, später Kurzzeitpflege oder Heim). Diese Menschen können in beiden Teilzahlen enthalten sein. Das waren im Jahr 2024 ca. 4.100.



## ENTWICKLUNG DES DURCHSCHNITTsvermögens [OST | WEST]



Diese Jahresreihe enthält KEINE offiziell veröffentlichten Medianvermögen (Ost/West × 65+), da die Deutsche Bundesbank (PHF) diese Kreuztabellen in den öffentlich zugänglichen Tabellenanhängen nicht bereitstellt.

Stattdessen: (i) Altersgruppen-Mediane (Deutschland) und (ii) Ost/West-Mediane (alle Haushalte) werden aus PHF-Stützjahren kombiniert (multiplikative Ratio-Methode) und zwischen Stützjahren linear interpoliert.

Für 2023 wird der Gesamt-Median (Deutschland) aus dem Bundesbank-Artikel genutzt; gruppenspezifische Werte werden aus 2021 proportional fortgeschrieben.

## SIESEGGER auf facebook



### SieBegger SozialManagement

Eine Seite von Thomas SieBegger

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

### SieBegger + Wawrik Management GmbH

Eine Seite von Thomas SieBegger + Peter Wawrik

- Unternehmensperspektiven für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste und Tagespflegen

### 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

### PDL Management

Eine Seite von Thomas SieBegger

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



# Meine KENNZAHL DES MONATS



## RELATIONEN DER LOHN- UND GEHALTSUNTERSCHIEDE + QUALIFIKATIONSPREISE

### SIND DIE LOHN- UND GEHALTSUNTERSCHIEDE GERECHT?

In den letzten Jahren wurden die Löhne und Gehälter nachdrücklich angepasst und erhöht.

Damit sind die Kosten für den ambulanten Pflegedienst deutlich gestiegen. Dabei war es in der Regel so, dass die Bezahlung der Pflegekräfte und der Betreuungs- und Hauswirtschaftskräfte stärker stieg als die der Pflegefachkräfte.

Das ist eine häufig geäußerte Kritik verbunden mit der Frage, ob die Abstände in der Bezahlung zwischen examinierten Pflegefachkräften und anderen Qualifikationen noch angemessen sind – und ob sie gerecht sind.

Rolle	Monats- entgelt	Sonderzahlungen					Jahresbrutto inkl. Sonder- Zahlungen und Zulagen
		Art der SZ	SZ- Satz	Sonder- zahlung	Urlaubs- geld	plus Zulagen	
<b>Examierte Pflegefachkraft (3)</b> (3-jähr. Ausbildung)	4.037 €	Jahres- sonderzahlung	86,00%	3.471 €	0 €	2.160 €	<b>54.070 €</b>
<b>Pflegekraft (1)</b> (1-jähr. Ausbildung)	3.729 €	Jahres- sonderzahlung	86,00%	3.207 €	0 €	1.800 €	<b>49.755 €</b>
<b>Pflegekraft (a./o.)</b> (angelernt/ohne Ausbildung)	3.027 €	Jahres- sonderzahlung	86,00%	2.603 €	0 €	1.440 €	<b>40.367 €</b>
<b>Betreuungskraft</b>	2.809 €	Weihnachts- zuwendung	77,51%	2.178 €	510 €	1.200 €	<b>37.601 €</b>
<b>Hauswirtschaftskraft</b>	2.809 €	Weihnachts- zuwendung	77,51%	2.178 €	510 €	960 €	<b>37.361 €</b>

Für diese Berechnungen wurden die **Jahresbruttowerte (Vollzeit) für 10 Jahre Berufserfahrung** aus der **neuesten AVR-Caritas-Tabelle 2025 (gültig ab 01.07.2025)** für den Bereich **ambulante Pflege** (Anlage 32 gilt für Pflegeeinrichtungen und ambulante Dienste) verwendet. Wichtig: In den AVR hängt das Tabellenentgelt **nicht vom Alter** ab, sondern von **Entgeltgruppe/VG und Erfahrungsstufe**.

Bei den Zulagen wurden branchenübliche, konservative Durchschnittswerte angesetzt, wie sie in ambulanten Pflegediensten tatsächlich vorkommen. Dabei wurden auch Zulagen berücksichtigt, z. B. für Funktionszulage, Rufbereitschaft, ständige Erreichbarkeit, Leitungshintergrunddienste, Funktionszulage, Rufbereitschaft, ständige Erreichbarkeit, Leitungshintergrunddienste, flexible Dienste, usw.





### RELATIONEN

Eine Pflegefachkraft bekommt ...

**(+) 8,67% mehr**

als eine Pflegekraft mit 1-jähriger Ausbildung

**(+) 33,95% mehr**

als eine Pflegekraft ohne Ausbildung

**(+) 43,80% mehr**

als eine Betreuungskraft

**(+) 44,72% mehr**

als eine Hauswirtschaftskraft

### ODER ANDERSHERUM AUSGEDRÜCKT:

Eine Pflegekraft mit 1-jähriger Ausbildung

bekommt: **(-) 7,98% weniger**

Eine Pflegekraft ohne Ausbildung bekommt:

**(-) 25,34% weniger**

Eine Betreuungskraft bekommt:

**(-) 30,46% weniger**

Eine Hauswirtschaftskraft bekommt:

**(-) 30,90% weniger**

... **als eine Pflegefachkraft (3)**

Qualifikationen	Jahres-Brutto	Angenommene Jahresstunden				Kostenermittlung				Kennzahl Relation zur Pflegefachkraft
		Anwesenheits- Stunden (B)	%-Anteil Organisations- zeiten	= Einsatz- Stunden (C)	%-Anteil Fahrt- und Wegezeiten	= Netto-Std. vor Ort (D)	= Kosten pro Einsatz- Stunde (C)	Zuschlag Sachkosten und Overhead	Qualifikations- Preise (C)	
Examierte Pflegefachkraft (3) (3-jähr. Ausbildung)	54.070 €	1.560 Std.	12%	1.373 Std.	55%	618 Std.	39,39 €	35,00 €	74,39 €	= 100,0%
Pflegekraft (1) (1-jähr. Ausbildung)	49.755 €	1.560 Std.	12%	1.373 Std.	18%	1.126 Std.	36,24 €	28,00 €	64,24 €	= 13,6% weniger
Pflegekraft (a./o.) (angelernt/ohne Ausbildung)	40.367 €	1.560 Std.	10%	1.404 Std.	18%	1.151 Std.	28,75 €	28,00 €	56,75 €	= 23,7% weniger
Betreuungskraft	37.601 €	1.560 Std.	7%	1.451 Std.	12%	1.277 Std.	25,92 €	20,00 €	45,92 €	= 38,3% weniger
Hauswirtschaftskraft	37.361 €	1.560 Std.	5%	1.482 Std.	12%	1.304 Std.	25,21 €	20,00 €	45,21 €	= 39,2% weniger

= der Divisor

### QUALIFIKATIONSPREISE

Die Software eines ambulanten Pflegedienstes benötigt für die Planung im Rahmen der Vor- und Nachkalkulationen sogenannte Qualifikationspreise.

Das heißt, die Software muss wissen, was 60 Minuten oder eine Minute im Einsatz einer Pflegefachkraft oder einer Hauswirtschafts- und Betreuungskraft den Pflegedienst kostet. Die Gesamtkosten zeigen sich dann wieder in unterschiedlichen Relationen.



### DEN BEISPIEL-BERECHNUNGEN LIEGEN FOLGENDE ANNAHMEN ZUGRUNDE

- » Berechnet werden die Kosten auf Basis der Einsatzstunden (C), also den Stunden, welche die Mitarbeiter vor Ort beim Kunden abringen und den Fahrt- und Wegezeiten in der Summe. Das ist der Divisor für die Kosten pro Qualifikation.
- » Pflegefachkräfte haben anteilig höhere Fahrt- und Wegezeiten haben, da deren Einsätze in der Regel kürzer sind als die der Pflegekräfte und noch wesentlich kürzer als die der Hauswirtschafts- und Betreuungskräfte. Dadurch fallen die Fahrt- und Wegezeiten mehr ins Gewicht und der Divisor (Einsatzstunden) ist niedriger geringer, es entstehen höhere Kosten.
- » Der Zuschlagssatz wird in der Praxis oft einheitlich (hier in diesem Beispiel mit 25 €) berechnet.

Diese Vereinfachung kann durchaus kritisiert werden, da es möglicherweise einen unterschiedlichen Aufwand für die PDL bedeutet, Pflegefachkräfte zu planen und einzusetzen als Pflegefachkräfte, Pflegekräfte oder Betreuungs- und Hauswirtschaftskräfte. Hauswirtschafts- und Betreuungskräfte dürften demnach eigentlich nicht einen so hohen Zuschlagssatz bekommen, dafür Pflegefachkräfte umso mehr. Diese sehr feine aber mathematisch wichtige Aspekt wurde in dieser Beispielberechnung berücksichtigt. Diese exakte Berechnung setzt eine EDV-gestützte sehr differenzierte Zeiterfassung (nach Qualifikationen getrennt) voraus.

- » Die Qualifikationspreise sollten jedes Jahr an die Entwicklung der Kosten angepasst werden.



Hier bekommen Sie einen Überblick:

## **SEMINARE, WEBINARE & ANDERE FORTBILDUNGEN**

von Autoren des PDL Management-Teams sowie Partnern in Akademien & Fortbildungsinstituten





## THOMAS SIESSEGGER

Februar bis November 2026

Bildungscampus SozialGestaltung

 SozialGestaltung



DATUM	THEMA	DAUER	ORT	LINK
24. Februar 2026	Der beste ambulante Pflege- und Betreuungsdienst	10:00 – 17:00 Uhr	Hamburg	
25. Februar 2026	Kostenrechnung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste	10:00 – 17:00 Uhr	Hamburg	
16. März 2026	Strategieentwicklung für Träger von ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten	10:00 – 12:00 Uhr	Online	
17. März 2026	Beratung = Steuerung für ambulante Pflegedienste	10:00 – 12:00 Uhr	Online	
18. März 2026	Wichtige Kennzahlen für ambulante Pflegedienste	10:00 – 12:00 Uhr	Online	
21. April 2026	Haltung zeigen: Neue Grundsätze im Leistungsangebot	10:00 – 12:00 Uhr	Online	
23. September 2026	Strategieentwicklung für Träger von ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten	10:00 – 12:00 Uhr	Online	
24. September 2026	Beratung = Steuerung für ambulante Pflegedienste	10:00 – 12:00 Uhr	Online	
25. September 2026	Wichtige Kennzahlen für ambulante Pflegedienste	10:00 – 12:00 Uhr	Online	
29. September 2026	Der beste ambulante Pflege- und Betreuungsdienst	10:00 – 17:00 Uhr	Köln	
30. September 2026	Kostenrechnung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste	10:00 – 17:00 Uhr	Köln	
03. November 2026	Der beste ambulante Pflege- und Betreuungsdienst	10:00 – 17:00 Uhr	Köln	
04. November 2026	Kostenrechnung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste	10:00 – 17:00 Uhr	Köln	
10. November 2026	Haltung zeigen: Neue Grundsätze im Leistungsangebot	10:00 – 12:00 Uhr	Online	



FÜR MEHR INFORMATIONEN  
» [siessegger.de/sozialbank](https://siessegger.de/sozialbank) «



## KERSTIN PLEUS

Januar bis Juli 2026

bpa – Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e.V.



Bundesverband privater Anbieter  
sozialer Dienste e.V.

DATUM	THEMA	DAUER	ORT	LINK
26. Februar 2026	Krankheitsquote ade Erfolgreiche Krankenrückkehr- gespräche in der Praxis (V182600757)	09:00 – 16:00 Uhr	Online	
16. März 2026	Professionelle Beratungsbesuche und Schulungen (V182600280)	09:00 – 16:00 Uhr	Online	
04. Mai 2026	Das erfolgreiche Erstgespräch – Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg in der ambulanten Pflege (V182600730)	09:00 – 16:00 Uhr	Online	
11. + 15. Juni 2026	Plötzlich Leitung! Erste Schritte für Führungskräfte (V182600598)	jeweils 09:00 – 16:00 Uhr	Online	
08. Juli 2026	Wirtschaftlicher Erfolg für die ambulante Pflege durch eine ergebnisorientierte Steuerung (V102600344)	10:00 – 17:00 Uhr	Stuttgart	
09. Juli 2026	Die wichtigsten Grundlagen des Qualitätsmanagements – einfach erklärt (V102600343)	10:00 – 17:00 Uhr	Stuttgart	



FÜR MEHR INFORMATIONEN  
» [kerstinpleus.de/seminare](https://kerstinpleus.de/seminare) «



## THOMAS SIESSEGGER

Mai bis Oktober 2026

Katholische Akademie



Katholische Akademie

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

DATUM	THEMA	DAUER	ORT	LINK
05. Mai 2026	Der perfekte ambulante Pflege- und Betreuungsdienst	09:00 – 16:30 Uhr	Regensburg	
06. Mai 2026	Die Zeiten ändern sich! Die neue wirtschaftliche Touren- und Personal-Einsatz-Planung	09:00 – 16:30 Uhr	Regensburg	
13. Oktober 2026	Klare Ziele in herausfordernden Zeiten entwickeln	09:00 – 16:30 Uhr	Regensburg	
15. Oktober 2026	Die Verwaltungsfachkraft – Dreh- und Angelpunkt eines ambulanten Pflegedienstes	09:00 – 16:30 Uhr	Regensburg	



Katholische Akademie

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

innovativ  
lebendig  
christlich

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



FÜR MEHR INFORMATIONEN  
» [katholischeakademie-regensburg.de](http://katholischeakademie-regensburg.de) «





**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

## IMPRESSUM

PDL MANAGEMENT erscheint monatlich als kostenfreie Publikation von Thomas Sießegger [Herausgeber]  
Ein Abonnement ist vorerst nicht möglich.

## REDAKTION

Thomas Sießegger (v.i.S.d.P.) | Ottenser Hauptstr. 14 | 22765 Hamburg | Telefon +49 40 - 399059 02 | Fax +49 40 - 399059 16  
pdl-management (at) siessegger.de | redaktion (at) pdl-management.de

## GRAPHIKEN UND LAYOUT

Grafik, Konzeption und Supervision: Anette Klein | [www.anetteklein.com](http://www.anetteklein.com) | kontakt (at) anetteklein.com  
Titelbild: Tessa Abich | [www.tessaabich-studio.de](http://www.tessaabich-studio.de) | tessa.abich.studio (at) gmail.com

## BILDER

Motiv: „Pausenmoment vor dem Pflegefahrzeug“	KI (ChatGPT)
Foto: Hände	Toa Heftiba auf Unsplash
Foto: Hände mit Blume	Lina Trochez auf Unsplash
Motiv: „On My Way To LA“	KI (ChatGPT)
Motive: Ehepaar / Team mit Herz /	
Frau mit Schachspiel / Illustration Pflorgeteam	Freepik

## DRUCK

Aus Rücksicht auf die Umwelt die Daten bitte lediglich als PDF abzuspeichern und auf den Druck verzichten.

## DAS KLEINGEDRUCKTE

Der Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit Genehmigung des Herausgebers oder der Autoren gestattet. PDL MANAGEMENT und alle darin enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Autorinnen und Autoren, die Illustratorin Tessa Abich und auch der Herausgeber setzen in der Regel keine KI für Texte und Bilder ein. Bei Recherchen und Statistiken nutzen wir teilweise KI, prüfen jedoch gewissenhaft die Ergebnisse und Ausführungen. Der Herausgeber legt besonderen Wert auf korrekte deutsche Orthografie und Grammatik. Personenbezeichnungen werden in einer einheitlichen, traditionellen Sprachform verwendet. 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.

© Thomas Sießegger [Hamburg + Langenargen (L.A.) am Bodensee] | [www.siessegger.de](http://www.siessegger.de) | pdlm (at) siessegger.de

”

Ein gut geführter Pflegedienst  
lebt von exzellenter Pflege + solider Wirtschaftlichkeit.  
Nur im Zusammenspiel entsteht langfristiger Erfolg.

[Thomas Sießegger]

SIESSEGGGER.DE

Beratung

Seminare

Fortbildung

Publikationen



**SIEßEGGER**  
Sozialmanagement