



PFLEGE

Karla Kämmer | Jürgen Link

# Management in der ambulanten Pflege

Besser organisieren – sicherer führen –  
kundenorientierter pflegen

Karla Kämmer & Jürgen Link

# Management in der ambulanten Pflege

Besser organisieren – sicherer führen –  
kundenorientierter pflegen



**Karla Kämmer** ist Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Diplom-Organisationsberaterin, Erwachsenenbildnerin, Lösungsorientierter Coach, Gesundheits- und Krankenpflegerin und Altenpflegerin. Sie ist seit vielen Jahren aktiv im nationalen und internationalen Gesundheits-, Sozial- und Pflegewesen. Zu ihren Schwerpunkten gehört auch das Veränderungsmanagement in Einrichtungen.

**Jürgen Link** ist Diplom-Verwaltungswirt/Betriebswirt und arbeitete viele Jahre in leitenden Positionen in der Altenpflege. Er ist Inhaber der Firma JuLi-Beratung & Coaching.

*Dieses Buch ist allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ambulanten Pflegedienste gewidmet, besonders Elke Link, die seit vielen Jahren erfolgreich und mit Begeisterung in der ambulanten Pflege tätig ist, und die sich eine andere »Pflegewelt« nicht vorstellen kann. Sie hat uns zu diesem Buch inspiriert.*



**Der Pflegebrief Newsletter – für die schnelle Information zwischendurch  
Anmelden unter [www.pflegen-online.de](http://www.pflegen-online.de)**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89993-358-1 (Print)

ISBN 978-3-8426-8733-2 (PDF)

ISBN 978-3-8426-8734-9 (EPUB)

**© 2016 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,  
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover**

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. Alle Angaben erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Autors und des Verlages. Für Änderungen und Fehler, die trotz der sorgfältigen Überprüfung aller Angaben nicht völlig auszuschließen sind, kann keinerlei Verantwortung oder Haftung übernommen werden. Die im Folgenden verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen stehen immer gleichwertig für beide Geschlechter, auch wenn sie nur in einer Form benannt sind. Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, ohne dass dieses besonders gekennzeichnet wurde.

Reihengestaltung: Groothuis, Lohfert, Consorten, Hamburg  
Umschlaggestaltung: Kerker + Baum, Büro für Gestaltung GbR, Hannover  
Titelbild: DOC RABE Media – fotolia.com  
Satz: PER Medien & Marketing GmbH, Braunschweig  
Druck und Bindung: PHOENIX PRINT GmbH, Würzburg

# INHALT

<b>Vorwort</b> .....	<b>8</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Die Erfolgskriterien im Management – und der Mensch zählt doch!</b> ....	<b>12</b>
1.1 Erfolgskriterium Nr. 1: die emotionale Intelligenz .....	12
1.2 Erfolgskriterium Nr. 2: das gemeinsame Ziel .....	13
1.3 Erfolgskriterium Nr. 3: der richtige Führungsstil .....	14
1.4 Erfolgskriterium Nr. 4: Wertschätzung .....	16
1.5 Erfolgskriterium Nr. 5: Vertrauen .....	17
1.6 Erfolgskriterium Nr. 6: Kommunikation .....	18
1.6.1 Übergabegespräche und Übergabebuch .....	19
1.6.2 Dienstbesprechungen .....	19
1.6.3 Arbeitsgruppen und Qualitätszirkel – gelebte Teilnahme .....	20
<b>2 Die Basis der ambulanten Pflege – Mitarbeiter finden &amp; binden</b> .....	<b>22</b>
2.1 Personalgewinnung und Einarbeitung .....	24
2.1.1 Die Auswahl .....	25
2.1.2 Das Vorstellungsgespräch .....	27
2.1.3 Die Einarbeitung .....	28
2.2 Teamentwicklung .....	29
2.3 Beteiligung der Mitarbeiter an strategischen Entscheidungen .....	31
2.4 Mitarbeitergespräche .....	31
2.4.1 Beurteilen und bewerten .....	33
2.4.2 Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern .....	36
2.4.3 Unterstützung durch Coaching und Supervision .....	36
2.4.4 Ethische Fallbesprechungen zur Entscheidungsfindung .....	38
<b>3 Das Qualitätsmanagement – vor allem eine Frage der Organisation</b> ....	<b>43</b>
3.1 Qualitätsbegriff und Maßstäbe .....	43
3.2 Das Qualitätsmanagement-Handbuch .....	45
3.3 Die Qualitätssicherung – extern und intern .....	52
3.4 Beschwerdemanagement als Qualitätssicherung .....	54
3.4.1 Fehlerkultur .....	54
3.4.2 Aufbau und Bedeutung eines Beschwerdemanagements .....	54
3.4.3 Die lernende Organisation .....	57
<b>4 Die Personaleinsatzplanung – vom effektiven Einsatz und der spitzen Kalkulation</b> .....	<b>59</b>
4.1 Ziele eines effektiven Personaleinsatzes .....	59
4.1.1 Die Klientenversorgung .....	60

4.1.2	Die Mitarbeiterzufriedenheit .....	60
4.1.3	Die rechtlichen Vorgaben .....	61
4.1.4	Die Wirtschaftlichkeit .....	62
4.1.5	Wie viel Overhead ist notwendig? .....	63
4.1.6	Administrative Tätigkeiten .....	65
4.1.7	Brutto- und Nettoarbeitszeit, Ausfallzeiten .....	65
4.1.8	Der Personalmix .....	68
4.2	Die solide Urlaubsplanung .....	69
4.3	Vorausschauende Fortbildungsplanung .....	70
4.4	Rechtliche Rahmenbedingungen des Personaleinsatzes .....	71
4.4.1	Gesetze zum Schutz der Mitarbeiter .....	71
4.5	Dienst- und Tourenplanung .....	74
4.5.1	Der Dienstplan als zentrale Steuerungssachse .....	74
4.5.2	Die Tourenplanung .....	85
4.5.3	Wenn die Planung auf die Wirklichkeit trifft .....	91
4.5.4	Wie ist es gelaufen? – die retrospektive Betrachtung des Personaleinsatzes .....	92

## 5

	<b>Die Aufbauorganisation – wie viel Pflege soll beim Kunden ankommen?</b> .....	<b>98</b>
5.1	Schaffen Sie sinnvolle Arbeitsabläufe .....	99
5.2	Alles digital – EDV in der ambulanten Pflege .....	100
5.3	Betriebswirtschaftliches Know-how und Controlling .....	101
5.3.1	Was heißt eigentlich »Wirtschaftlichkeit«? .....	101
5.3.2	Budget und Budgetverantwortung .....	102
5.3.3	Von »Gewinnen« und »Verlusten« .....	102
5.3.4	Was sind Kosten? .....	103
5.3.5	Erlöse .....	108
5.3.6	Abschreibungen .....	108
5.3.7	Fremdleistungen .....	109
5.3.8	Kennen Sie Kennzahlen? .....	109
5.3.9	»Controlling« hat mit Kontrolle nicht unbedingt etwas zu tun ....	111
5.3.10	Wirtschaftsplanung .....	111
5.3.11	Die Erlösplanung .....	112
5.3.12	Die Kostenplanung .....	112
5.4	Know-how ist zum Teilen da .....	115
5.5	Wirtschaftlich steuern, aber richtig .....	116
5.5.1	Personalkosten steuern .....	116
5.5.2	Sachkosten steuern .....	116
5.5.3	Abrechnung mit Klienten und Kostenträgern .....	117

## 6

	<b>Perspektiven für die ambulante Pflege</b> .....	<b>119</b>
6.1	Pflegebedürftigkeit in Deutschland .....	119
6.2	Veränderungen in Familienstrukturen – Auswirkungen auf ambulante Pflege .....	121

6.3 »Ambulant vor stationär« – die Variationen werden größer .....	121
6.4 Pflegestärkungsgesetz I .....	122
6.5 Das Pflegestärkungsgesetz II .....	123
6.5.1 Pflegegrade statt Pflegestufen .....	124
6.5.2 Das neue Begutachtungsassessment (NBA) .....	127
6.5.3 Auswirkungen auf die Praxis .....	128
6.6 Pflege ambulant – Ambulant betreute Wohngemeinschaften & Co. ....	130
<b>7</b>	<b>Management ambulant – Personal + Klienten + Zufriedenheit = Erfolg 131</b>
7.1 Merkmale erfolgreicher ambulanter Pflegedienste .....	131
7.2 Passende Leistungen sind immer individuell .....	133
7.2.1 Behandlungspflege nach dem SGB V .....	133
7.2.2 Die pflegerischen Leistungen nach dem SGB XI .....	135
7.2.3 Änderungen in der Pflegeversicherung durch das Pflegestärkungsgesetz I .....	136
7.2.4 Verhinderungspflege .....	137
7.2.5 Pflegeberatungsbesuche nach § 37 Abs. 3 SGB XI .....	138
7.2.6 Betreuungs- und Entlastungsleistungen .....	138
7.2.7 Hauswirtschaftliche Leistungen .....	140
7.2.8 Mobiler Mittagstisch .....	141
7.3 Nutzen Sie die Kraft der Kooperationen .....	141
7.4 Aktiv vernetzen .....	144
7.5 Wenn es gut werden soll – machen Sie ein Projekt daraus .....	145
7.5.1 Die Projektphasen .....	146
7.6 Balanced Scorecard als strategisches Controlling-Instrument .....	151
7.6.1 Kriterien und Kennzahlen in ambulanten Diensten .....	153
7.6.2 BSC – mehr Kosten als Nutzen? .....	155
<b>8</b>	<b>Marketing und Öffentlichkeitsarbeit .....</b>
8.1 Corporate Identity .....	157
8.2 Öffentlichkeitsarbeit und Marketing in der ambulanten Pflege .....	157
8.3 Mitarbeiter als »Werbeträger« .....	158
8.4 Marketing-Instrumente in der ambulanten Pflege .....	158
<b>Schlusswort: ambulant und stationär – aus zwei mach eins .....</b>	<b>162</b>
Die Zukunft gehört den Teamplayern .....	162
Die neue Rolle der Fachlichkeit .....	163
Netzwerken mit allen relevanten Akteuren .....	163
<b>Literatur .....</b>	<b>165</b>

## VORWORT

Der gesellschaftliche Wandel fordert und ermöglicht es: Der ambulante Pflegemanagementmarkt mausert sich zur der Wettbewerbsbranche der Pflege! Und Sie als ambulante Pflegemanagerin sind mit Ihrem Team mittendrin. Die strikte Trennung der Versorgungsformen wird aufgehoben. Eine breite gesellschaftliche Debatte zu der Frage der Sektorenüberwindung ambulant und stationär hat begonnen.

Und auch wenn es nicht darum geht, ambulante Ansätze zu verklären und stationäre zu diskriminieren – Eines ist klar: Der Bürger der Gegenwart möchte bei Hilfe und Pflegebedürftigkeit in seiner Häuslichkeit bleiben! Und die kommende Generation der Hilfebedürftigen? Die »Alt- 68er« der alten Bundesrepublik werden sich sowieso im ambulanten Segment tummeln und an ihre Erfahrungen aus selbstorganisierten Projekten und Wohngemeinschaftstagen anknüpfen.

Die Gleichaltrigen der ehemaligen DDR werden sich angesichts wachsender Landflucht und strukturellen Versorgungsmängeln pragmatisch auf ihr gutes Training der Solidarität besinnen und gemeinsam brauchbare Lösungen finden. Gilt doch: »So vielfältig und unterschiedlich wie die Bedürfnisse der Pflegebedürftigen sind, müssen auch die Versorgungsangebote sein.« Das Barbara Steffens (Bündnis 90/Die Grünen), NRW-Gesundheitsministerin im November 2015. Das Schöne ist: Alle Pflegebedürftigen brauchen irgendwann ... Sie und Ihre Dienstleistungen!

Und Sie? Was brauchen Sie?

Sie brauchen Top-Kompetenzen in Management und Organisation, um den Wandel in Ihrem Pflegedienst zu schaffen. Hier setzt dieses Buch an. Es soll Ihr praxistaugliches, rundum nützliches Management-Standardwerk für Ihr ambulantes Managementhandeln sein.

### Praxistipp

Jedes Kapitel ist thematisch abgeschlossen. Sie müssen das Buch also nicht von vorn nach hinten lesen. Picken Sie sich einfach immer das Kapitel heraus, das Sie gerade interessiert. Wir erleichtern Ihnen die Orientierung mit vielen Querverweisen.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen genauso viel Freude, wie wir sie beim Schreiben hatten! Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen:

<http://kaemmer-beratung.de/>

<http://juliberatung.de/>

## EINFÜHRUNG: MANAGER IN DER AMBULANTEN PFLEGE – ZUM ERFOLG VERDAMMT/BERUFEN

Bundesweit sind aktuell 13 000 ambulante Dienste tätig, 7,5 Prozent mehr als noch vor zwei Jahren.<sup>1</sup> Die Konkurrenz wächst – und der Markt ändert sich: Der Verdrängungswettbewerb ist in vollen Gange, leider zum Nachteil von kleinen Diensten mit weniger als 20 Mitarbeitern. Und manchmal kommt es zu solch bemerkenswerten Vorstößen wie kürzlich in Hessen. So berichtete die Frankfurter Rundschau am 26. August 2015, dass man der Landkreis Darmstadt-Dieburg einen »sektorenübergreifenden Gesundheitskonzern« gründen wolle, in dem ambulante Ärzte, Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen miteinander vernetzt werden. Zugleich wurde in dem Artikel der bpa Hessen zitiert, der unumwunden von einem »absoluten Irrsinn« sprach – vor allem, wenn der Landkreis noch eigene ambulante Pflegedienste gründen wolle.<sup>2</sup>

### Ambulante Pflege – ein Wachstumsmarkt

Wer heute in der ambulanten Pflege tätig ist oder tätig werden möchte, muss sich gut aufstellen. Nur differenzierte Angebote, die auf die örtliche Klientel ausgerichtet sind, werden erfolgreich sein. Der »alte« ambulante Dienst, der lediglich die normale Pflege anbietet, hat bald ausgedient. Dies ist eine Chance für alle Manager von ambulanten Diensten, aber auch eine große Herausforderung.

Bestehen kann nur, wer mit Flexibilität und Qualität wirtschaftliche Vorteile für seinen Dienst schaffen kann. Diese Vorteile haben Grundlagen, etwa eine intensive Gemeinwesenarbeit und die Vernetzung im Quartier. Nutzen Sie die »Schlüsselpersonen« im Quartier (Bürgermeister, Gemeinderäte, Pfarrer, Ehrenamtliche, etc.) als Lobby für Ihren Dienst. Sie sind die zentralen Werbeträger und nutzen mehr als jede Hochglanzbroschüre. Pflegen Sie Kontakte, bahnen Sie neue an und stellen Sie Ihre Leistungen und die Qualität überzeugend dar. Dafür brauchen Sie allerdings vor allem eines: Zeit. Die bekommen Sie nur, wenn Sie sich nicht als »Mutter vom Ganzen« sehen, sondern eindeutig als Leitung: Ihre Tür steht nicht immer offen, Sie delegieren Verantwortung und widmen sich klar auch der Arbeit in Ihrer Kommune.

<sup>1</sup> Vgl. Meißner, S. (2015). Konkurrenzanalyse der ambulanten Pflegedienste in den 10 größten Städten Deutschlands. Im Internet: [www.pflegemarkt.com](http://www.pflegemarkt.com) [Zugriff am 28.08.2015]

<sup>2</sup> Bebenburg, P. von (2015). Pflegedienste schlagen Alarm. In: Frankfurter Rundschau vom 26. August 2015. Im Internet: <http://www.fr-online.de/rhein-main/pflege-in-hessen-pflegedienste-schlagen-alarm,1472796,31601316.html> [Zugriff 14.09.2015]

### Das muss Ihr Ziel sein

Für die Bürgerinnen und Bürger im Gemeinwesen sollte Ihr ambulanter Dienst der wichtigste Anbieter von ambulanten Dienstleistungen werden. Kundenorientiert, flexibel, wirtschaftlich klar strukturiert und offen für Neues.

Die Erwartungen Ihrer Kunden unterliegen einem ständigen Wandel. Professionalität und die Berücksichtigung individueller Wünsche sind gefragt! Nehmen Sie sensibel diese Entwicklungen auf und versuchen Sie, diesen gerecht zu werden. Nur so sichern Sie den Erfolg Ihres Dienstes. Passen Sie Ihr Portfolio den Veränderungen an, seien Sie einen Schritt voraus!

Der »Fachkräftemangel in der Pflege« ist fast täglich eine Schlagzeile wert. Für Sie nichts Neues, doch was können Sie tun? Auf die Gesamtsituation können Sie selbst mit verstärkten Ausbildungsaktivitäten nur marginal Einfluss nehmen. Sie müssen einfach attraktiv für Ihre Mitarbeiter sein (oder werden) – und das geht nur durch ein vorbildhaftes Führungsverhalten und die ausgewogene Beteiligung Ihrer Mitarbeiter.

### Ihre Mitarbeiter – Ihr Potenzial

Setzen Sie sich von Ihren Mitbewerbern ab. Entwickeln Sie eine gezielte Personalakquise, eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und eine erfolgreiche Personalentwicklung.

Die Zufriedenheit mit dem/der Vorgesetzten ist zentrales Kriterium. Mit Ihrem Führungsverhalten und der Beteiligung Ihrer Mitarbeiter haben Sie es selbst in der Hand!

Ihr Dienst hat nur dann eine Zukunft, wenn Sie zukünftige Entwicklungen frühzeitig erkennen und sich auf die veränderten Wünsche einstellen. Die Schere zwischen erzielbaren Erlösen und Kosten eines ambulanten Dienstes geht immer weiter auseinander. Personal- und Sachkosten steigen schneller als die Anpassung der Vergütungssätze für die erbrachten Leistungen. Nur durch ein umsichtiges Management ist es möglich, diese Schere zu schließen und wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

### Wirtschaftlicher Erfolg ist eine Frage der Organisation

Schlüsselthemen sind dabei die Dienst- und Tourenplanung sowie die optimale Ausschöpfung der Leistungsansprüche der Klienten.

## 4 DIE PERSONALEINSATZPLANUNG – VOM EFFEKTIVEN EINSATZ UND DER SPITZEN KALKULATION

Fast 80 Prozent der Gesamtkosten eines ambulanten Pflegedienstes sind Personalkosten. Was liegt da näher, als das Personal möglichst effektiv und effizient einzusetzen? Die Personaleinsatzplanung ist daher der Dreh- und Angelpunkt des wirtschaftlichen Erfolges eines Dienstes. Seien Sie versichert: Wir werden Ihnen dieses wichtige Thema so praxisnah wie möglich darstellen!

Zunächst erläutern wir die Ziele eines effektiven Personaleinsatzes. Dann beschäftigen wir uns ausführlich mit den Rahmenbedingungen, die Sie beim Personaleinsatz berücksichtigen müssen. Zum Schluss zeigen wir Ihnen mit einer Fülle von praktischen Beispielen die Schritte der Dienstplanerstellung.

### Personaleinsatz? Ihre Aufgabe!

Personaleinsatzplanung ist eine Führungsaufgabe. Sie ist nicht nur eine wichtige, sondern auch eine zeitlich herausfordernde Aufgabe. Bedenken Sie bei der Planung Ihrer Arbeitslast, dass Sie diesem wichtigen Thema entsprechend viel Platz einräumen.

### 4.1 Ziele eines effektiven Personaleinsatzes

Der Einsatz des Personals in der Pflege sollte so erfolgen, dass:

- eine qualitativ gute Versorgung der Klienten sichergestellt ist;
- die Mitarbeiter zufrieden sind;
- die rechtlichen und sonstigen Vorgaben erfüllt werden;
- der Einsatz des Personals wirtschaftlich sinnvoll erfolgt und
- eine Ausgewogenheit zwischen Flexibilität der Dienste und der Verlässlichkeit der Planung vorliegt.



Abb. 19: Ziele einer effektiven Personaleinsatzplanung.

#### 4.1.1 Die Klientenversorgung

Eine gute, gesicherte Pflege und Betreuung der Klienten hat oberste Priorität. Also müssen Sie die Personaleinsatzplanung primär auf deren Bedürfnisse abstellen. Die Bedürfnisse der Klienten sind selbstverständlich individuell, trotzdem gibt es hinsichtlich des Personaleinsatzes Bedürfnisse und Wünsche, die sich verallgemeinern lassen und die Sie stets im Blick haben müssen:

- Fachliche Kompetenz bei der Behandlungspflege
- Möglichst wenig wechselnde Bezugspersonen in der Pflege, Betreuung und Hauswirtschaft
- Grund- und Behandlungspflege verlässlich zu bestimmten Zeiten
- Schnelle Erreichbarkeit der Pflegekräfte in Notfällen

#### 4.1.2 Die Mitarbeiterzufriedenheit

Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit sichert die Qualität der Arbeit und verringert Ausfallzeiten. Sie fördert auch den freundlichen Umgang des Personals mit Klienten, Angehörigen und Kontaktpersonen und verbessert die Zusammenarbeit im Team. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit speist sich aus vielen Faktoren, von denen wir Ihnen einige im Kapitel 2.1 nähergebracht haben. Ein wesentlicher Aspekt der Mitarbeiterzufriedenheit ist – neben den weichen Faktoren – die Dienstplanung. Nur wenn

Ihre Mitarbeiter die Dienstplanung als gerecht, verlässlich und transparent empfinden, sind sie auch zufrieden. Wie bei den Klienten sind auch die Wünsche der Mitarbeiter an die Dienstplanung individuell bzw. werden unterschiedlich priorisiert. Und auch hier gibt es Top-Prioritäten:

- Gerechtigkeit der Planung
- Verlässlichkeit der Planung
- Berücksichtigung von Wünschen zur Diensteinteilung
- Vereinbarkeit der Dienste und Arbeitszeiten mit den familiären Erfordernissen
- Möglichst längere Schichten
- Frühzeitige Fixierung der Dienstplanung
- Einsatz möglichst immer in der gleichen Tour
- Ermöglichung einer mittelfristigen Einschätzung der Dienstzeiten
- Flexibilität bei kurzfristigen privaten Verpflichtungen
- Gerechte Verteilung der Wochenenddienste
- Gerechte Verteilung der Bereitschaftsdienste
- Unmittelbarer Ersatz des Personals bei Ausfall eines Mitarbeiters
- Berücksichtigung individueller Stärken und Schwächen.

Bei der Vielzahl der Anforderungen und Wünsche der Mitarbeiter an ihren Einsatz und ihre Einsatzzeiten wird ein als gerecht empfundener Dienstplan extrem herausfordernd. Es kann daher nur Ihr Ziel sein, möglichst viele Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter bei der Personaleinsatzplanung zu verwirklichen.

### 4.1.3 Die rechtlichen Vorgaben

Die Personaleinsatzplanung muss die rechtlichen Vorgaben, die tariflichen Regelungen und die betrieblichen Vereinbarungen mit der Mitarbeitervertretung erfüllen. Rechtliche Regelungen für die Einsatzplanung finden sich im Arbeitszeitgesetz, im Teilzeit- und Befristungsgesetz, in den Schutzgesetzen für bestimmte Mitarbeitergruppen und im Bundesurlaubsgesetz. Auch Tarifverträge können Vorgaben zur täglichen Arbeitszeit, zu Arbeitszeitkonten und zur Urlaubsgewährung enthalten. Außerdem regeln sie, ab welchen Uhrzeiten und an welchen Wochentagen Zulagen zu gewähren sind. Betriebliche Vereinbarungen konkretisieren oder ersetzen tarifvertragliche Regelungen. Individuelle Vereinbarungen im Arbeitsvertrag eines Mitarbeiters können weitere Regelungen zu dessen Einsatz, seinen Arbeitszeiten, dem Einsatzort etc. enthalten. All diese arbeitsvertraglichen Vereinbarungen sind bei der Personaleinsatzplanung zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 20).

## MANAGEMENT AMBULANT – PERSONAL + KLIENTEN + ZUFRIEDENHEIT = ERFOLG

### 7.1 Merkmale erfolgreicher ambulanter Pflegedienste

Was unterscheidet einen erfolgreichen von einem weniger erfolgreichen ambulanten Dienst? Selten ist es ein Kriterium, das den Unterschied ausmacht. Viel häufiger ist es ein ganzes Bündel (vgl. Abbildung 53).

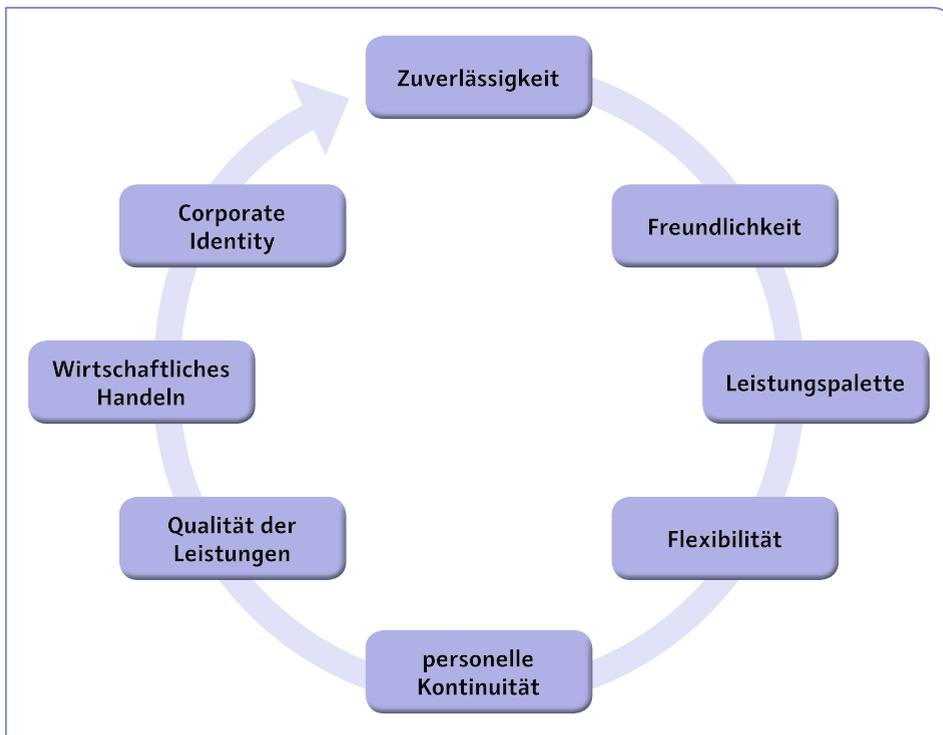


Abb. 53: Kriterien erfolgreicher ambulanter Dienste.

Für die Klienten ist die Zuverlässigkeit der Erbringung der Leistungen sowie die Einhaltung der zeitlichen Absprachen ein wesentlicher Aspekt der Zufriedenheit. Leistungs- und Pflegekräfte in erfolgreichen Diensten achten penibel darauf, vereinbarte Termine einzuhalten bzw. informieren bei allen zeitlichen Verzögerungen umgehend telefonisch.

Die Freundlichkeit der Pflege- und Leitungskräfte ist wesentliches Kriterium für die Zufriedenheit der Klienten. Dazu gehört auch die Achtung des persönlichen Lebensbereichs der Klienten und die Art und Weise, wie sich Mitarbeitende am Telefon melden

und wie sie mit Klienten und Angehörigen kommunizieren. »Ein Lächeln kostet nichts, doch es kann Herzen öffnen«. In erfolgreichen ambulanten Diensten wissen alle, dass nur zufriedene Mitarbeitende in der Lage sind, diese positive Stimmung auch zu den Klienten weiterzutragen.

Je breiter die Leistungspalette des ambulanten Dienstes, umso mehr Kunden können gewonnen werden bzw. desto weniger Kunden wandern zu anderen Diensten ab. »Alles aus einer Hand« ist für Klienten und ihre Angehörigen eine wichtige Voraussetzung für die Entscheidung, einen bestimmten Anbieter in Anspruch zu nehmen. Erfolgreiche ambulante Dienste erweitern deshalb ihr Portfolio: Sie bieten niederschwellige Angebote, wie Essen auf Rädern oder hauswirtschaftliche Leistungen an. Das ist ein guter Einstieg in weitergehende Hilfen, wenn die Situation des Klienten sich verschlechtert.

Wünsche und Erwartungen von Pflegebedürftigen im häuslichen Bereich verändern sich. Je flexibler ambulante Dienste darauf reagieren können, umso größer sind ihr Ansehen und damit auch der Erfolg. Erfolgreiche ambulante Dienste ändern Tourenpläne, wenn sich die Wünsche ihrer Klienten ändern. Sie wissen, dass sich dieser Aufwand lohnt, denn gerade die Klienten, deren Wünsche und Erwartungen erfüllt werden, erweisen sich oft als treue und loyale Kunden.

Pflege ist eine intime Angelegenheit und erfordert eine enge, vertrauliche Beziehung zwischen dem Pflegebedürftigen und der Pflegenden. Erfolgreiche ambulante Pflegedienste achten darauf, dass jeder Klient nur eine begrenzte Anzahl an Mitarbeitern kennenlernt. Die Kontinuität der Pflege und Betreuung ist der wesentliche Aspekt der Kundenzufriedenheit und somit ein Erfolgskriterium.

Weiteres wichtiges Erfolgskriterium ist die Qualität der Leistungen des Pflegedienstes. Dabei geht es nicht nur um die Qualität der pflegerischen Leistungen, sondern besonders um die Dienste und Leistungen in der Hauswirtschaft und bei der Essenslieferung. Nur qualifizierte Mitarbeitende können diesem Anspruch entsprechen. Deshalb achten erfolgreiche ambulante Dienste darauf, dass neue Mitarbeiter sachgerecht eingearbeitet, alle Mitarbeiter kontinuierlich fortgebildet werden und dass diese Qualität kontrolliert wird.

Erfolgreiche ambulante Dienste beachten die Wirtschaftlichkeit der Organisation und der Leistungserbringung.

Erfolgreiche ambulante Dienste achten auf die »Corporate Identity«. Sie wissen, dass sich der Aufwand für ansprechende Dienstkleidung, ein einheitliches Logo und präsentable Dienstfahrzeuge lohnt. Es geht nicht nur um Werbung, es geht auch Vertrauen, Sauberkeit und Professionalität.

### Erfolg ist Teamarbeit

Erfolgsversprechend sind viele kleine Details in der Organisation, der Führung und der Leistungserbringung. Vom gemeinsamen Ziel bis hin zur Umsetzung, von der Stimmung »drinnen« und der Mundpropaganda »draußen« – ein erfolgreicher ambulanter Dienst ist immer eine Teamleistung.

## 7.2 Passende Leistungen sind immer individuell

Erfolgreiche ambulante Dienste verfügen über ein umfassendes, individuell gestaltetes Leistungsangebot für ihre Klienten (vgl. Abbildung 54).

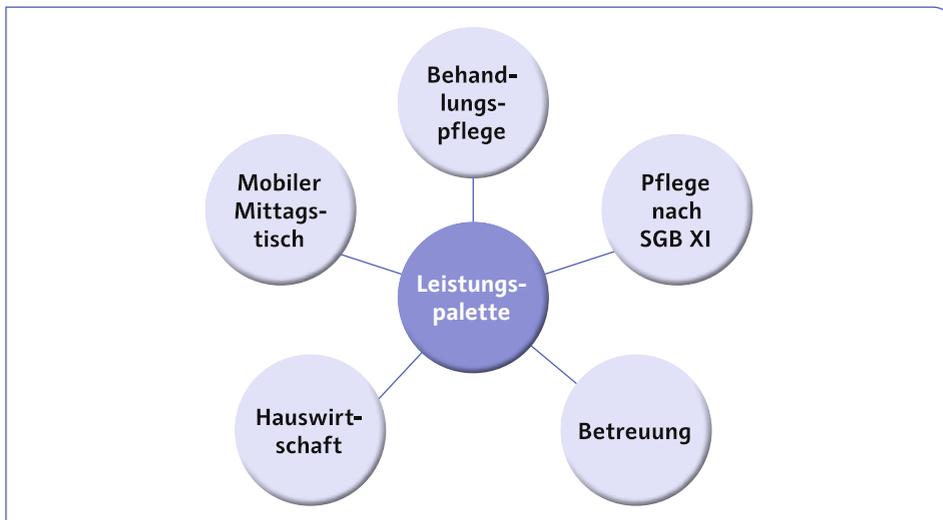


Abb. 54: Leistungspalette ambulanter Dienste.

### 7.2.1 Behandlungspflege nach dem SGB V

Für jede Leistung der Krankenversicherung muss eine Verordnung eines Arztes vorliegen. Die Pflegedienstleitung überwacht das Vorliegen einer Verordnung und sorgt dafür, dass ggf. eine Folgeverordnung vom Arzt angefordert wird. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den behandelnden Ärzten erleichtert diese Arbeit ganz ungemein. Und eine gute Verwaltung hilft ebenfalls, denn die ärztlichen Verordnungen müssen innerhalb von drei Tagen an die zuständige Krankenkasse gesandt werden. Dort wird die Verordnung geprüft und im Regelfall die Kostenübernahme genehmigt.

## LITERATUR

- Beikirch, E. et al.** (2014). Projekt »Praktische Anwendung des Strukturmodells – Effizienzsteigerung der Pflegedokumentation in der ambulanten und stationären Langzeitpflege. Witten
- Bickel, H.** (2012). Epidemiologie und Gesundheitsökonomie. In: Wallesch, C.-W. & Förstl, H. (Hrsg.). Demenzen. 2. Auflage, Stuttgart: Thieme
- Borutta, M.** (2006). Von der lernenden zur kompetenten Organisation. Wissensmanagement in Pflegeeinrichtungen aus systemtheoretischer Perspektive. In: PRINTERNET 02/07. Im Internet: [http://www.manfred-borutta.de/fileadmin/user\\_upload/Wissensmanagement-printernet.pdf](http://www.manfred-borutta.de/fileadmin/user_upload/Wissensmanagement-printernet.pdf)
- Büscher, A. & Horn, A.** (2010). Bestandsaufnahme zur Situation in der ambulanten Pflege. Ergebnisse einer Expertenbefragung. Bielefeld: Institut für Pflegewissenschaft an der Universität Bielefeld. Im Internet: <https://www.uni-bielefeld.de/gesundhw/ag6/downloads/ipw-145.pdf>
- Frey, D. & Schmalzried, L.** (2013). Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co. Berlin: Springer
- Goleman, D.** (1997). Emotionale Intelligenz. Frankfurt/Main: dtv
- Grote, S.** (Hrsg.) (2012). Die Zukunft der Führung. Berlin: Springer-Gabler
- Juchli, L.** (2004). Thiemes Pflege. Stuttgart: Thieme
- Kämmer, K.** (2014). Personalentwicklung. Von wertschätzender Haltung zu wertschöpfender Entwicklung. Managementbibliothek. Hannover: Schlütersche
- Kämmer, K.** (2015). Pflegemanagement in Altenpflegeeinrichtungen. Hannover: Schlütersche
- Keune, K.** (2014). Von Schnittstellen zu Nahtstellen. In: Sozialwirtschaft 1/2014, Baden-Baden: Nomos
- Lay, R.** (2014). Ethik in der Pflege. Hannover: Schlütersche
- Lier, A.; Meyer, E. & Wittulski, E.** (1999). Öffentlichkeitsarbeit für Alteneinrichtungen: Vom Logo bis zum Internet. München: Urban & Fischer
- MDS** (2014). Grundlagen der Qualitätsprüfungen nach den §§ 114 SGB XI in der ambulanten Pflege. Essen
- Mentzel, W.; Grotzfeld, S. & Haub, C.** (2014). Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Freiburg: Haufe-Lexware
- Messer, B.** (2012). Das 1x1 des Führens in der Pflege. Hannover: Schlütersche
- Möller, S.** (2013). Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege. Berlin: Springer
- Mühlisch, S.** (2014). Das Prinzip Körpersprache im Unternehmen: Inspirationen für eine lebendige Ausgestaltung. Paderborn: Junfermann
- Rauen, C.** (2014). Coaching. Göttingen: Hogrefe
- Rothgang, H. et al.** (2015). Evaluation des NBA – Erfassung von Versorgungsaufwänden in stationären Einrichtungen. Bremen

- Schneekloth, U.** (2013). Pflegeberatung – eine Regelleistung zur Stärkung der häuslichen Pflege. In: ersatzkasse report. Vdek. Im Internet: [http://www.vdek.com/content/dam/vdeksite/LVen/HES/Presse/ersatzkassereport/03\\_2013\\_03%20VDEK%20report%20HES%20RZ.pdf](http://www.vdek.com/content/dam/vdeksite/LVen/HES/Presse/ersatzkassereport/03_2013_03%20VDEK%20report%20HES%20RZ.pdf)
- Schlürmann, B.** (2015). Wachstumsmarkt Ambulante Pflege. Hannover: Schlütersche
- Vgl. Weidlich, M.** (1995). Vertrauen: Die Basisressource im Team. In: Buchner, D. (Hrsg.) (1995) Team-Coaching: Gemeinsam zum Erfolg. Wiesbaden: Gabler
- Wingenfeld, K. & Gansweid, B.** (2013). Analysen für die Entwicklung von Empfehlungen zur leistungsgerechten Ausgestaltung des neuen Pflegebedürftigkeitsbegriffs. Im Internet: [http://www.bmg.bund.de/fileadmin/dateien/Downloads/P/Pflegebeduerftigkeitsbegriff/Materialien/Abschlussbericht\\_PBB\\_IPW\\_MDKWL\\_2013.pdf](http://www.bmg.bund.de/fileadmin/dateien/Downloads/P/Pflegebeduerftigkeitsbegriff/Materialien/Abschlussbericht_PBB_IPW_MDKWL_2013.pdf)

## REGISTER

- Abschreibungen 108
- Ambulant betreute Wohngemeinschaften 130
- Arbeitsabläufe 99
- Arbeitsgruppen 20
- Arbeitszeitgesetz 71
- Aufbauorganisation 98
- Ausfallzeiten 65, 95
  
- Balanced Scorecard 151
- Behandlungspflege 133
- Bereitschaftsdienst 72
- Beschwerdemanagement 54
- Besprechungszeiten 97
- Betreuung, individuelle 140
- Betreuungs- und Entlastungsleistungen 138
- Betriebsverfassungsgesetz 74
- Bewerbung 26
  - Entscheidungsmatrix 28
- Bruttoarbeitszeit 65
- Budget 102
- Budgetverantwortung 102
- Bundesurlaubsgesetz 72
  
- Coaching 36, 37
- Controlling 101, 111
  
- Dienstbesprechungen 19
- Dienstplan 74
- Dienstplanerstellung 78
- Dienstplanlegende 75
  
- EDV 100
- Einzelkosten 103
- Entlastungsleistung 137
- Entscheidungen, strategische 31
- Erfolgsmerkmale 131
- Ergebnisqualität 44
- Erlöse 108
- Erlösplanung 112
  
- Fahrtzeiten-Analyse 97
- Fallbesprechung
  - ethische 38
  - Moderator 41
  - Teilnehmer 42
- Familienstrukturen 121
- Fehlerkultur 54
- Flussdiagramme 51
- Fortbildungsplanung 70
- Fortbildungsquote 96
- Fremdleistungen 109, 113
- Führungsstil 14
  
- Gemeinkosten 103
- Gesamtkosten 103, 104
- Gewinne 102
  
- Intelligenz, emotionale 12
- Investitionsplanung 114
  
- Jugendarbeitsschutz 73
  
- Kennzahlen 109, 153
- Klientenversorgung 60
- Kommunikation 18
- Kooperationen 141
- Kosten 103
  - fixe 104
  - variable 104
- Kostenarten 106
- Kostenplanung 112
- Kostenstellen 107
- Kostenverläufe 105
  
- Leistungen
  - für Demenzkranke 136
  - hauswirtschaftliche 140
  - pflegerische 135
  
- Management, Erfolgskriterien 12
- Marketing 157

- Marketing-Instrumente 158
- Mehrarbeitsstunden 95
- Mitarbeiter
  - Auswahl 25
  - Beurteilung 33
  - Bewertung 33
  - Einarbeitung 24, 28
- Mitarbeitergespräche 31
- Mitarbeiterzufriedenheit 60, 77
- Mittagstisch, mobiler 141
- Mutterschutzgesetz 73
  
- Nacharbeit 72
- Nettoarbeitszeit 65
- Netzwerke 144
- Neues Begutachtungsassessment 127
  
- Offene-Punkte-Liste 151
- Öffentlichkeitsarbeit 156
- Organigramme 51
- Organisation, lernende 57
- Overhead 63
  
- Personaleinsatzplanung 59
- Personaleinsatz, rechtliche Rahmenbedingungen 71
- Personalentwicklung 23
- Personalgewinnung 24
- Personalkosten 113, 116
- Personalmix 68
- Pflegebedürftigkeit 119
- Pflegeberatungsbesuche 138
- Pflegegeld 136
- Pflegegrade 124
- Pflegesachleistung 136
- Pflegestärkungsgesetz I 122
- Pflegestärkungsgesetz II 123
- Pflegestufen 124
- Projektcontrolling 150
- Projektdefinition 146
- Projektdurchführung 149
- Projektkontrolle 151
- Projektmanagement 145
- Projektphasen 146
- Projektplanung 146
  
- Projektfeldanalyse 148
- Prozessqualität 44
  
- Qualitätsbegriff 43
- Qualitätsmanagement 43
- Qualitätsmanagement-Handbuch 45
- Qualitätsmaßstäbe 43
- Qualitätssicherung 52
- Qualitätszirkel 20
  
- Regelungen, tarifliche 74
- Rufbereitschaft 72
- Rüstzeiten 89
  
- Sachkosten 114, 116
- Schwerbehindertenrecht 73
- SMART-Kriterien 147
- SMART-Regel 36
- Stakeholder 147
- Strukturqualität 44
- Stückkosten 104
- Supervision 36
  
- Teamentwicklung 29
- Teilzeit- und Befristungsgesetz 73
- Tourenplanung 74, 85
  
- Übergabebuch 19
- Übergabegespräche 19
- Urlaubsplanung 69
  
- Vereinbarungen, betriebliche 74
- Verhinderungspflege 137
- Verluste 102
- Vertrauen 17
- VMI-Matrix 149
- Vorstellungsgespräch 27
  
- Wahrnehmungsverzerrungen 35
- Wertschätzung 16
- Wirtschaftlichkeit 62, 101
- Wirtschaftsplanung 111
  
- Ziele 13
- Zielvereinbarungen 36

## Das wichtigste Wissen in kompakter Form

Pflegedienstleitungen sind gesuchte Fachkräfte. Ihr Aufgabengebiet ist weit gefächert, die Anforderungen hoch: Sie müssen die Pflegequalität sicherstellen, Personal akquirieren und qualifizieren, Klienten beraten und das kleine Einmaleins der Betriebsführung beherrschen.

Dieses Buch ist das erste Werk, das speziell für Pflegedienstleitungen in ambulanten Diensten geschrieben wurde. Es behandelt die wichtigsten Aspekte der täglichen Arbeit, zeigt wesentliche Erfolgsfaktoren, bewährte Strategien und aussichtsreiche Perspektiven.

Ob Arbeitsorganisation, Personalführung oder Qualitätssicherung – Mit diesem Standardwerk ist der gute Rat stets nur eine Seite entfernt!

Grundlagen

Organisation & Personal

Betriebsführung

### Die Autoren

Karla Kämmer ist Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Diplom-Organisationsberaterin, Erwachsenenbildnerin, Lösungsorientierter Coach, Gesundheits- und Krankenpflegerin sowie Altenpflegerin. Sie arbeitet seit vielen Jahren im nationalen und internationalen Gesundheits-, Sozial- und Pflegewesen.

Jürgen Link ist Diplom-Verwaltungswirt/Betriebswirt. Er arbeitete viele Jahre in leitenden Positionen in der Altenpflege. Heute berät er mit seiner Firma JuLi-Beratung & Coaching Unternehmen der Altenhilfe.

ISBN 978-3-89993-358-1

