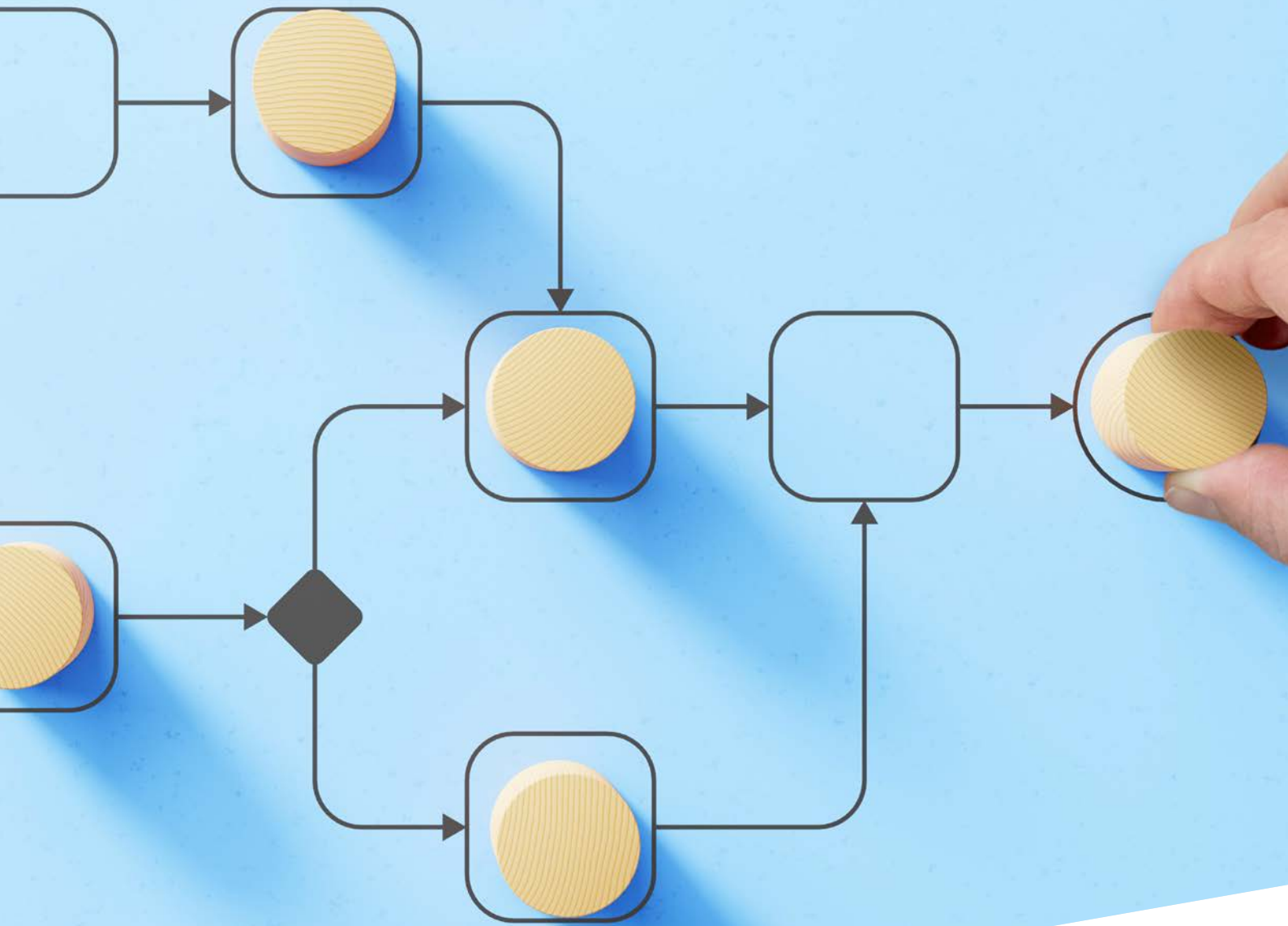




Mit klaren Prozessen ins neue Jahr

Steigende Kosten, Personalmangel und komplexere Fälle erhöhen den Druck auf ambulante Pflegedienste. Entscheidend sind klare Strukturen, saubere Prozesse und ein professionelles Intake.

Text: Holger Hegermann

Mehr zum Thema

01

Sofortmaßnahmen –
Die wirtschaftliche Lage verbessern.
Buch von Andreas Heiber
<https://vinc.li/3MleOUY>

02

Klar führen – oder nett scheitern?
Fachbeitrag von Kerstin Münch und
Holger Hegermann in Häusliche Pflege
09/2025

03

Pflegevertrag bis Mahnung – Forde-
rungsmanagement in der ambulanten
Pflege – Webinaraufzeichnung mit
Prof. Ronald Richter:
<https://vinc.li/48E9CKp>

Ambulante Dienste stehen 2026 unter einem enormen wirtschaftlichen Druck: steigende Tarifkosten, wachsende Sachkosten, komplexere Fälle und ein Markt, in dem Mitarbeitende rar bleiben. Viele reagieren mit einer nachvollziehbaren, aber riskanten Strategie: Sie versuchen, wirtschaftliche Stabilität über mehr Leistungen zu erreichen. Mehr Kund:innen, mehr Haushaltsstunden, mehr Einzelleistungen, mehr Zusatzangebote.

Auf den ersten Blick klingt das logisch, mehr Leistung müsste doch zu mehr Erlösen führen. In der Realität zeigt sich jedoch das Gegenteil: Nicht die Menge der Leistungen entscheidet über die Wirtschaftlichkeit eines Dienstes, sondern die Qualität der Strukturen, in denen diese Leistungen entstehen. Wirtschaftlichkeit ist kein Ergebnis von „mehr“, sondern von „klarer“. Ein Pflegedienst kann wachsen, mehr Menschen versorgen und trotzdem weniger verdienen als vorher, wenn das System dahinter nicht trägt.

Genau hier beginnt das eigentliche wirtschaftliche Problem vieler ambulanter Dienste.

Wo Wirtschaftlichkeit tatsächlich verloren geht

Viele wirtschaftliche Schwierigkeiten entstehen nicht durch zu geringe Auslastung, sondern durch systemische Reibungsverluste. Die Symptome ähneln sich bundesweit: Entscheidungen hängen an Einzelpersonen, Touren geraten ins Wanken, Rückfragen steigen, Angehörige erwarten Leistungen, die nie vereinbart wurden, Pflegekräfte erledigen Aufgaben „nebenbei“, und Leitungskräfte arbeiten zunehmend im permanenten Feuerwehrmodus.

Diese unsichtbaren Transaktionskosten tauchen in keiner BWA auf, wirken aber massiv auf die Wirtschaftlichkeit.

Mehr Leistungen bedeuten nicht automatisch mehr Wirtschaftlichkeit

Die intuitive Gleichung „mehr Fälle = mehr Erlös“ greift zu kurz. Betriebswirtschaftlich stimmt sie nur in stabilen Strukturen. In der ambulanten Pflege entstehen die größten Schäden nicht durch fehlende Einnahmen, sondern durch Komplexitätskosten. Jeder zusätzliche Fall erzeugt:

- mehr Kommunikation,
- mehr Koordination,
- mehr Dokumentation,
- mehr Abstimmungsbedarf und
- mehr Risiko, wenn etwas schiefgeht.

Diese Kosten steigen nicht linear, sondern oft sprunghaft. Ab einem bestimmten Punkt führt jeder weitere Fall eher zu Instabilität als zu Mehrerlös. Touren werden unruhig, Mitarbeitende arbeiten permanent am Limit, die Zahl der Fehler und Konflikte steigt. Wachstum ohne Struktur ist kein Wachstum, sondern eine Ausweitung der Fehlerquellen.

Der wirtschaftliche Schaden unklarer Erwartungen

Ein stiller, aber sehr wirksamer Kostentreiber sind ungeklärte Erwartungen. Angehörige gehen davon aus, dass „der Pflegedienst das schon macht“. Mitarbeitende wollen hilfsbereit sein und erledigen Dinge nebenbei. Die Leitung versucht, alles auszugleichen, um Konflikte zu vermeiden. Was freundlich gemeint ist, hat wirtschaftliche Folgen: Es entstehen Zusatzwege, Diskussionen, wiederkehrende Telefonate, Unzufriedenheit auf beiden Seiten und am Ende das Gefühl, dass „wir dauernd zu viel machen“. Erwartungsmanagement ist deshalb kein weiches Thema, sondern ein betriebswirtschaftlicher Kernprozess. Klare Absprachen am Anfang sparen später viele Stunden Erklärungsarbeit. Unklare Absprachen erzeugen einen Rattenschwanz an Korrekturen.

Technik ist Struktur oder sie erzeugt Kosten

Ein weiterer Bereich, in dem Strukturen über Wirtschaftlichkeit entscheiden, ist die Nutzung von Technik. Viele Dienste arbeiten mit moderner Pflegesoftware, Abrechnungssystemen und digitalen Tools, nutzen aber nur einen Teil der Möglichkeiten. Die Folge sind doppelte Arbeiten:

- Daten werden mehrfach erfasst, Informationen manuell übertragen, Listen per Hand gepflegt, obwohl es Schnittstellen gäbe. Ein Beispiel aus der Praxis zeigt das sehr deutlich: In einem ambulanten Dienst wurden rund 150 Lastschriften jeden Monat manuell in das Banksystem eingegeben. Nicht, weil das jemand sinnvoll fand, sondern weil nie geklärt worden war, dass die Pflegesoftware eine direkte Bankschnittstelle besitzt. Monat für Monat tippte eine Verwaltungskraft jeden einzelnen Zahlungsvorgang ab, kontrollierte Beträge, fügte Mandatsreferenzen ein und startete anschließend Batchläufe. Erst als klar wurde, dass eine Verknüpfung technisch möglich ist, wurde die Schnittstelle eingerichtet. Seitdem entsteht die Lastschriftdatei mit einem einzigen Klick und das ohne manuelles Übertragen, ohne Kontrollaufwand und ohne Medienbrüche. Was vorher mehrere Stunden pro Monat gekostet hat, ist nun in Sekunden erledigt. Digitale Werkzeuge sind damit nicht „nice to have“, sondern Teil der Struktur. Wenn sie nicht genutzt werden, entstehen verdeckte Kosten. Wenn sie gut eingebunden sind, reduzieren sie Reibung und schaffen Freiräume, genau das, was wirtschaftliche Stabilität braucht.

Das 90-Tage-Phänomen

Schaut man genauer hin, wird deutlich: Neue Kundinnen und Kunden verursachen in den ersten drei Monaten nach

Aufnahme die höchsten indirekten Kosten. Es ist die Phase, in der sich vieles einpendeln muss, von der Tourenplanung über die Kommunikation mit Angehörigen bis zur Abstimmung im Team. Wenn diese Startphase unsauber ist, verlängert sie sich deutlich:

- Leistungsumfänge werden mehrfach geändert,
- Zeiten werden ständig verschoben,
- Mitarbeitende fühlen sich unsicher,
- Angehörige sind unzufrieden,
- die PDL muss vermitteln und beruhigen.

Dienste, die ein strukturiertes Aufnahmeverfahren haben, berichten dagegen von einem deutlich ruhigeren Start: weniger Rückfragen, weniger Änderungen, weniger Konflikte. Die 90-Tage-Phase verkürzt sich. Und genau hier wird wirtschaftliche Struktur sichtbar, nicht in einem einzelnen Formular, sondern im Gesamtsystem.

Intake als ökonomischer Prozess

Der Aufnahmeprozess – häufig als Intake bezeichnet – ist in vielen Diensten noch immer ein unterschätztes Thema. Oft läuft er nebenbei: Ein Anruf, ein kurzer Eindruck, eine schnelle Zusage, ein schneller Hausbesuch, die Tourenplanung „baut das schon mit ein“. Intake ist aber kein Formalakt, sondern ein ökonomisches Steuerungsinstrument. In diesem Prozess entscheidet sich, ob ein Fall zum Dienst passt, ob er in die Touren integrierbar ist, ob die Erwartungen realistisch sind und ob die Versorgung voraussichtlich stabil laufen kann.

Ein modernes Intake umfasst sieben Schritte:

1. Erstkontakt strukturiert aufnehmen: Wer meldet sich? Was ist das Anliegen? Welche Erwartungen stehen im Raum? Welche Dringlichkeit besteht?
2. Bedarf fachlich und wirtschaftlich klären: Welche Leistungen sind medizinisch und pflegerisch sinnvoll? Handelt es sich um SGB V, SGB XI, § 45b oder Privatleistungen oder eine Kombination? Wie sieht der realistische Zeitbedarf aus?
3. Touren- und Machbarkeitsprüfung: Passt der Fall in bestehende Touren? Entstehen lange Umwege? Wie wirkt sich der Fall auf Fahrzeiten, Rüstzeiten und Einsatzdichte aus? Stabilisiert oder destabilisiert er eine Tour?
4. Interne Entscheidung: Go oder No-Go: Auf Basis dieser Informationen wird bewusst entschieden, ob der Dienst den Fall übernimmt oder nicht. Eine klare Absage ist manchmal wirtschaftlicher als eine schlecht passende Zusage.
5. Erstbesuch/ Aufnahmegespräch: Im ersten Besuch werden Erwartungen, Leistungen, Zeiten und Kommunikationswege transparent besprochen. Hier wird auch klar benannt, was der Dienst nicht leisten kann.
6. Übergabe an Team, Planung und Verwaltung: Alle relevanten Informationen werden vollständig weitergegeben – keine stillen Annahmen, keine halben Notizen. So weiß jede Rolle, was vereinbart wurde.
7. 14-Tage-Kontrolle nach Versorgungsstart: Nach den ersten Einsätzen wird geprüft: Passt der Umfang? Stimmen die Zeiten? Gibt es Auffälligkeiten? Wenn nötig, wird nachjustiert, solange der Fall noch in der „Einstellphase“ ist.



Jeder dieser Schritte vermeidet spätere Kosten. Zusammen bilden sie ein System, das wirtschaftliche Stabilität nicht dem Zufall überlässt.

Praxisfall A: Aufnahme ohne Struktur

Eine alleinstehende ältere Dame soll neu aufgenommen werden. Der Anruf der Tochter kommt in einer ohnehin vollen Situation, der Bedarf wird grob skizziert, die Tourenplanung sagt „wir kriegen das schon hin“. Beim Hausbesuch bleibt wenig Zeit, die Erwartungen werden nur teilweise besprochen, der Start erfolgt schnell. Nach wenigen Tagen wird deutlich: Die Dame braucht morgens deutlich mehr Zeit als gedacht, die Tochter wünscht täglich Rückmeldungen, es gibt wiederkehrend spontane Zusatzaufgaben („können Sie eben noch...“), die Terminwünsche ändern sich häufig. Mehrere Mitarbeitende sind im Fall beteiligt, die Touren verschieben sich täglich. Die Teamleitung verbringt jede Woche

Wirtschaftlichkeit entsteht nicht dadurch, dass immer mehr getan wird, sondern dadurch, dass das Richtige gut organisiert ist.

viel Zeit mit Telefonaten und Umplanungen. Der Fall ist fachlich gut versorgt, wirtschaftlich ist er ein Problem. Nicht, weil die Kundin „schwierig“ wäre, sondern weil Intake und Erwartungsmanagement unklar waren.

Praxisfall B: Aufnahme mit Struktur

Ein vergleichbarer Fall in einem anderen Dienst: Auch hier meldet sich eine Tochter, die Mutter braucht Unterstützung. Der Erstkontakt wird ruhig geführt, der Bedarf strukturiert erfasst, erste Erwartungen werden geklärt. Die Tourenplanung prüft, ob der Fall in bestehende Strukturen passt. Erst wenn klar ist, dass Versorgung und Touren zusammenpassen, wird zugesagt. Beim Erstbesuch werden Leistungen, Zeiten und Grenzen konkret besprochen. Es wird vereinbart, wann und wie kommuniziert wird, und was nicht möglich ist. Nach den ersten Einsätzen fragt die Teamleitung kurz im Team nach, ob der Umfang passt, und passt gegebenenfalls leicht an. Das Ergebnis: Die Tour bleibt stabil, die Mitarbeitenden wissen, woran sie sind, die Angehörige fühlt sich

gut informiert, und der Fall verursacht kaum zusätzliche Abstimmungen. Fachlich ist der Fall ähnlich, strukturell ist er ein Unterschied wie Tag und Nacht. Und wirtschaftlich ebenfalls.

Struktur als wirtschaftlicher Faktor

Diese Beispiele zeigen, wie stark einzelne Prozessschritte wirtschaftlich wirken. Schon eine sauber dokumentierte Erstinformation spart später Zeit. Eine klare Rollenverteilung verhindert, dass die PDL dauernd „springen“ muss. Ein transparenter Leistungsrahmen reduziert Konflikte. Eine bewusst getroffene „Go/No-Go“ Entscheidung verhindert, dass Fälle angenommen werden, die das System destabilisieren. Struktur ersetzt nicht Fachlichkeit, sie macht Fachlichkeit möglich. Und sie schützt die wirtschaftliche Basis eines Dienstes.

Wenn 20 Minuten nicht 20 Minuten sind

Ein Dienst hatte bei einem Kunden täglich 20 Minuten Zeitleistung vereinbart. Die Mitarbeitenden arbeiteten bereits mit mobilen Tourenplänen – die tatsächlichen Zeiten wurden also automatisch erfasst. Doch weil kein Soll-Ist-Abgleich stattfand, wurde immer pauschal der vereinbarte Wert von 20 Minuten abgerechnet. In der Realität lagen die Einsätze häufig bei 27 bis 30 Minuten. So entstanden jeden Tag unbemerkt bis zu zehn Minuten unbezahlte Arbeitszeit, aber dauerhaft wirksam. Erst die Einführung eines einfachen Soll-Ist-Monitorings machte sichtbar, wo Leistungen systematisch länger dauerten und angepasst werden mussten.

Wirtschaftlichkeit braucht Organisation, nicht mehr Leistung

Die Zukunft der ambulanten Pflege wird nicht durch die Menge der Leistungen entschieden, sondern durch die Qualität der Organisation. Dienste, die wirtschaftlich stabil bleiben wollen, brauchen:

- klare Rollen und Zuständigkeiten,
- verlässliche Prozesse,
- eine konsequent genutzte digitale Infrastruktur,
- ein strukturiertes Intake und
- den Mut, auch einmal »Nein« zu sagen, wenn ein Fall nicht passt.

Wirtschaftlichkeit entsteht nicht dadurch, dass immer mehr getan wird, sondern dadurch, dass das Richtige gut organisiert ist. Die ambulante Pflege wird 2026 nicht durch zusätzliche Leistungen stabiler, sondern durch klare Strukturen, gute Prozesse und eine Organisation, die weiß, wann sie „Nein“ sagt.

Mehr Leistungen werden die ambulante Pflege nicht retten. Mehr Struktur schon. 



Foto: Carmen Lindemann
Fotografie

Holger Hegemann

Unternehmensberater für Träger ambulanter und teilstationärer Pflegeeinrichtungen

www.holgerhegmann.de