

Personalbedarf strategisch planen

Ambulante Pflegedienste treffen Personalentscheidungen häufig unter Zeitdruck. Der Arbeitsmarkt ist angespannt, geeignete Bewerberinnen und Bewerber sind selten, und niemand weiß, wann sich die nächste Fachkraft meldet. Da wirkt es logisch, eine Gelegenheit sofort zu nutzen. Genau hier beginnt ein strukturelles Problem.

Text: Holger Hegermann



Foto: Susanne El-Nawab

In vielen Diensten wird eingestellt, wenn sich jemand bewirbt, nicht weil der tatsächliche Bedarf systematisch ermittelt wurde, sondern weil sich die Gelegenheit bietet. Kurzfristig entsteht Entlastung, langfristig verliert die Organisation an Steuerungsfähigkeit.

Personal wächst nicht entlang des Leistungsvolumens, sondern entlang des Zufalls. In einem Umfeld steigender Personalkosten und wachsender wirtschaftlicher Anspannung wird das riskant.

Strategische Personalbedarfsplanung ist daher keine theoretische Übung für große Träger, sondern eine Führungsentcheidung für jeden ambulanten Dienst, der wirtschaftlich stabil bleiben will.

Wirtschaftlicher Druck macht strukturelle Fehlplanung sichtbar

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für ambulante Pflegedienste haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verschärft. Tarifsteigerungen erhöhen die Personalkosten

strukturell, Sachkosten für Fahrzeuge, Energie und digitale Systeme steigen kontinuierlich, zugleich wachsen Anforderungen an Dokumentation und Qualitätssicherung. Dadurch steigt der organisatorische Aufwand je erbrachter Leistung.

Kostensteigerungen werden unmittelbar wirksam, Erlösanpassungen dagegen erst nach Verhandlungen und formaler Vereinbarung. Diese Asymmetrie zwischen Kostenanstieg und Erlösentwicklung erzeugt dauerhaften Druck auf die Wirtschaftlichkeit.

Personalkosten bilden dabei regelmäßig den größten Kostenblock. In vielen ambulanten Diensten liegt die Personalkostenquote zwischen etwa 65 und 80 Prozent des Umsatzes, abhängig von Leistungsstruktur und Tarifbindung. Bereits eine Verschiebung um zwei Prozentpunkte kann bei einem Jahresumsatz von 1,5 Millionen Euro eine Ergebnisveränderung von 30.000 Euro bedeuten. Die Personalkostenquote ist damit kein bloßer Kennwert, sondern ein Frühindikator für strukturelle Fehlentwicklungen in der Leistungs- und Kapazitätssteuerung.

Ambulante Dienste verfügen zugleich über begrenzte wirtschaftliche Spielräume pro erbrachter Leistung. Fehlplanungen wirken daher schneller und direkter als noch vor einigen Jahren. Strukturelle Ungenauigkeiten schlagen rasch auf Liquidität und Investitionsfähigkeit durch.

In diesem Umfeld wird deutlich, wie sensibel das Verhältnis zwischen Leistungsvolumen und Personalkapazität ist. Personalbedarfsplanung wird damit zu einem integralen Bestandteil der wirtschaftlichen Gesamtsteuerung. Wer Personal aufbaut oder reduziert, trifft immer auch eine betriebswirtschaftliche Entscheidung.

Die besondere Logik der ambulanten Versorgung

Ambulante Pflege folgt einer eigenen Struktur. Anders als stationäre Einrichtungen orientiert sich der Personalbedarf nicht an festen Platzzahlen, sondern am tatsächlichen Leistungsvolumen.

In vielen ambulanten Diensten liegt die Personalkostenquote zwischen etwa 65 und 80 Prozent des Umsatzes.

Holger Hegermann

Entscheidend sind die vereinbarten Leistungen, die Anzahl und Struktur der Kunden, Wegezeiten, Dokumentationsaufwand, organisatorische Abstimmungen, verpflichtende Fortbildungen sowie Ausfallquoten durch Urlaub und Krankheit. Hinzu kommt die Frage, welche Qualifikationen für bestimmte Leistungen zwingend erforderlich sind.

Diese Faktoren wirken nicht additiv, sondern dynamisch. Jede Veränderung im Leistungsvolumen beeinflusst unmittelbar die benötigte Kapazität. Schon wenige zusätzliche Kunden mit kurzen Einsatzzeiten können die Wegequote erhöhen und damit die reale Produktivität senken. Umgekehrt können längere Einsätze in stabilen Tourenstrukturen die Produktivzeit pro Vollkraft erhöhen.

Auch die Fallstruktur bleibt selten konstant. Pflegeverläufe verändern sich, Leistungen werden angepasst, Kunden wechseln Anbieter oder versterben. Ambulante Versorgung ist daher kein statisches System. Der Personalbedarf verschiebt sich fortlaufend.

Die Tour ist nicht Ausgangspunkt der Planung, sondern ihr Ergebnis. Wer von bestehenden Touren ausgeht, plant rückwärts. Die entscheidende Frage lautet: Wie viele Stunden

Mehr zum Thema

- 01** Der Autor bietet zu diesem Thema am 18. Juni 2026 ein **Webinar** an, kostenfrei für alle Abonentinnen und Abonnenten von Häusliche Pflege.
www.haeusliche-pflege.net/webinare
- 02** **Selbst-Check:** Strategische Personalplanung der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Auf unserer Website zum Download:
www.haeusliche-pflege.net/downloads-heft
- 03** Kuratorium Deutsche Altershilfe (**KDA**): Impulse zu Personal, Organisation und Pflegepraxis:
www.kda.de

reale Leistung müssen erbracht werden und wie viele produktive Stunden stehen dafür tatsächlich zur Verfügung?

Bereits kleine Fehlannahmen führen in diesem System zu spürbaren Verschiebungen. Wird die Produktivzeit überschätzt oder werden Wegezeiten nicht realistisch berücksichtigt, entsteht rechnerisch eine Kapazität, die in der Praxis nicht existiert. Die Folge ist eine dauerhafte Spannung zwischen Planung und Realität.

Genau deshalb reicht es nicht, Touren nachträglich zu optimieren. Die Ableitung des Personalbedarfs muss vom Leistungsvolumen her gedacht werden.

Von der Leistungsmenge zur realen Kapazität

Strategische Personalbedarfsplanung beginnt mit Klarheit über das tatsächliche Leistungsvolumen. Grundlage sind die vereinbarten und regelmäßig erbrachten Leistungsminuten aller Kunden. Aus dieser Summe ergibt sich der Ausgangspunkt jeder weiteren Ableitung.

Hinzu kommen realistische Wegezeiten. Sie sind kein Nebenaspekt, sondern integraler Bestandteil der benötigten Arbeitszeit. In vielen Diensten werden Wegezeiten zwar erfasst, aber nicht konsequent in die Kapazitätsberechnung einbezogen. In der Praxis liegt der Wegeanteil häufig zwischen 15 und 30 Prozent der Gesamtarbeitszeit. In verdichteten städtischen Regionen sind Wegezeiten meist geringer, in ländlichen Versorgungsgebieten können sie erheblich höher ausfallen. Entscheidend ist daher nicht der Durchschnitt, sondern die realistische Analyse der eigenen Struktur.

Im nächsten Schritt wird die reale Produktivzeit ermittelt. Bruttoarbeitszeit ist nicht gleich produktive Zeit. Urlaub, Krankheit, Fortbildung, Besprechungen, Dokumentation und organisatorische Aufgaben reduzieren die verfügbare Zeit erheblich. Wer diese Faktoren ausblendet, plant strukturell zu knapp.

Darauf aufbauend wird der erforderliche Qualifikationsmix betrachtet: Welche Leistungen erfordern zwingend eine

- Fachkraft, welche Tätigkeiten können delegiert werden und welche Kompetenzen werden perspektivisch benötigt?

Erst wenn diese Schritte sauber durchlaufen sind, lässt sich der Soll-Personalbestand belastbar bestimmen.

Kleine Annahmen mit großer Wirkung

Ein ambulanter Dienst versorgt rund 90 Kundinnen und Kunden und erbringt ein stabiles Leistungsvolumen. Für diese Versorgung werden etwa acht Vollzeitmitarbeitende benötigt.

Geht die Planung von 30 produktiven Stunden pro Mitarbeitenden und Woche aus, erscheint diese Personalausstattung ausreichend. Sinkt die reale Produktivzeit jedoch, etwa durch höhere Ausfallquoten, auf 27 Stunden, entsteht ein Mehrbedarf von nahezu einer ganzen Stelle. Nach außen wirkt diese Veränderung gering. Intern entscheidet sie jedoch darüber, ob Touren dauerhaft unter Spannung laufen, Überstunden entstehen oder wirtschaftliche Spielräume verloren gehen. Diese Differenz ist kein Rechenfehler. Sie entsteht allein durch unterschiedliche Annahmen über die reale Produktivzeit. Nicht die Tabellenkalkulation bestimmt die Qualität der Planung, sondern die Ehrlichkeit der Annahmen.

Strategische Personalbedarfsplanung bedeutet Klarheit

Besonders relevant für kleine und mittlere Dienste

Gerade kleinere und mittlere Dienste sind besonders sensibel für strukturelle Verschiebungen. Schon der Wegfall einer Mitarbeitenden mit 20 Wochenstunden kann die gesamte Organisation verändern. Ein nicht eingeplanter Ausfall kann das System destabilisieren. Große Träger verfügen häufig über interne Ausgleichsmöglichkeiten. Kleine Dienste arbeiten näher an ihrer Kapazitätsgrenze. Für sie ist Transparenz kein Luxus, sondern Voraussetzung für Stabilität. Strategische Personalbedarfsplanung bedeutet hier nicht Komplexität. Sie bedeutet Klarheit über die eigene Realität und die Bereitschaft, Zahlen regelmäßig zu überprüfen.

Das eigentliche Problem: Fehlende strukturelle Ableitung

Die vorangegangenen Abschnitte zeigen, woran viele Dienste scheitern: nicht am Wollen, sondern am Verbinden.

Zahlen sind häufig vorhanden, aber sie werden getrennt betrachtet. Das Leistungsvolumen wird irgendwo ausgewertet, Personaldaten liegen im Dienstplan, die Personalkostenquote steht in der BWA. Doch die zentrale Frage wird zu selten beantwortet: Passen Leistung, Zeit und Personal tatsächlich zusammen.

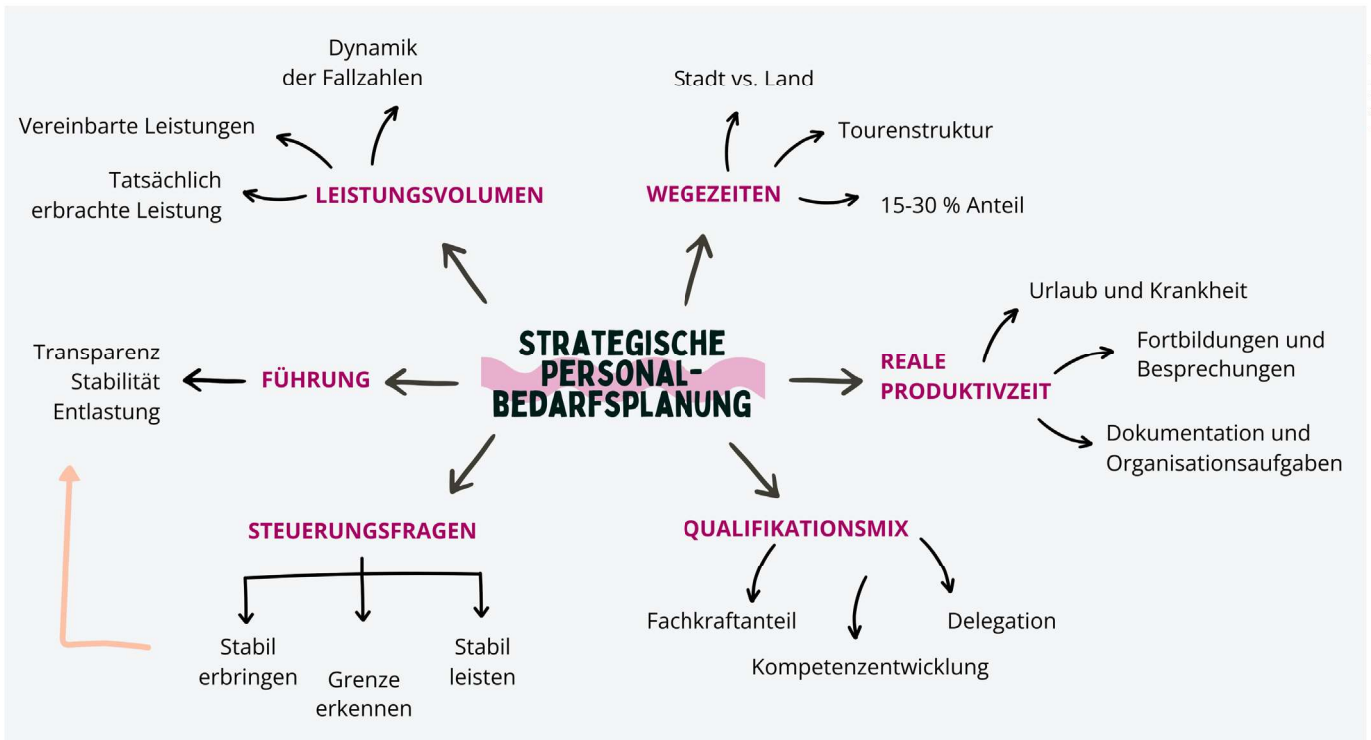
Solange diese Verbindung fehlt, bleiben Personalentscheidungen reaktiv. Sie entstehen aus Situationen heraus: ein Team ist müde, der Dienstplan wackelt, die Touren werden enger und jede zusätzliche Bewerbung fühlt sich wie Rettung an. Kurzfristig entlastet das. Langfristig verliert die Organisation jedoch Steuerungsfähigkeit, weil Personal nicht entlang einer inneren Logik wächst, sondern entlang von Ereignissen.

Das Problem liegt dabei selten in einzelnen Entscheidungen, sondern in der Summe vieler kleiner Verschiebungen. Eine zusätzliche Stelle wirkt für sich genommen oft plausibel. Ein neuer Kunde wirkt organisatorisch integrierbar. Ein Mehr an Dokumentation wird irgendwie mitgemacht. Und trotzdem verändert sich Schritt für Schritt das Verhältnis zwischen Leistungsmenge, verfügbarer Zeit und Kostenstruktur. Genau diese schleichenden Verschiebungen sind gefährlich, weil sie nicht sofort auffallen, aber dauerhaft wirken.

In ambulanten Diensten kommt ein weiterer Punkt hinzu: die Tour ist ein Ergebnis, kein Ausgangspunkt. Wer von bestehenden Touren oder aktuellen Engpässen her plant, plant rückwärts. Das wirkt pragmatisch, führt aber dazu, dass strukturelle Ursachen unsichtbar bleiben. Denn Engpässe können drei Ursachen haben: zu viel Leistung, zu wenig reale Kapazität oder eine ungünstige Struktur, etwa Wegezeiten, Qualifikationsmix oder unproduktive Zeit. Ohne Ableitung wird alles gleich behandelt, und die Antwort lautet fast immer: mehr Personal.

Genau hier liegt der Wendepunkt. Personalbedarfsplanung wird belastbar, wenn sie vom tatsächlichen Leistungsvolumen ausgeht und dieses konsequent in reale Kapazität übersetzt. Das ist keine theoretische Übung, sondern eine Führungsentscheidung: es geht darum, klar zu definieren, welche Leistung stabil erbracht werden soll, welche realistisch erbracht werden kann und wo organisatorische Grenzen gezogen werden müssen.

Damit wird Personalbedarfsplanung zu einem Steuerungsinstrument. Nicht, um Menschen zu zählen, sondern um Entscheidungen zu führen: sie beeinflusst, welche Kunden aufgenommen werden, welche Leistungen priorisiert werden, wie Produktivzeit stabilisiert wird und wie eine Struktur entsteht, die Überlastung nicht produziert, sondern verhindert.



Vom Leistungsvolumen zur Steuerungsentscheidung: Die strategische Personalbedarfsplanung leitet den Soll-Personalbestand nicht aus bestehenden Touren ab, sondern aus dem Zusammenspiel von Leistungsvolumen, Wegezeiten, realer Produktivzeit und Qualifikationsmix – und macht so Führungsentscheidungen strukturell belastbar.

Drei Leitfragen, die jede Leitung beantworten sollte:

1. Wie viel Leistung erbringen wir real pro Woche, nicht geplant, sondern tatsächlich?
2. Wie viel produktive Zeit steht dafür real zur Verfügung, nach Urlaub, Krankheit, Besprechungen, Fortbildung und Organisationsaufgaben?
3. Welche strukturellen Faktoren bestimmen unsere Kapazität, zum Beispiel Wegezeiten, Qualifikationsmix und Dokumentationsaufwand?

Wenn diese drei Fragen regelmäßig beantwortet werden, verlieren Personalentscheidungen ihren Zufallscharakter. Dann entsteht eine innere Logik, die entlastet, wirtschaftlich stabilisiert und Führung möglich macht.

Personalbedarfsplanung ist kein Excel

Strategische Personalbedarfsplanung ist kein Recheninstrument. Sie ist ein Führungsinstrument. Sie entscheidet darüber, ob Wachstum bewusst gestaltet oder zufällig zugelassen wird. Ob neue Kunden aufgenommen werden, weil reale Kapazität vorhanden ist oder weil man hofft, dass es irgendwie gelingt. Ob Personal aufgebaut wird, weil das Leistungsvolumen es trägt oder weil sich eine Gelegenheit ergibt.

Führung bedeutet, Entscheidungen nicht nur operativ, sondern strukturell zu denken. Wer Personalbedarfsplanung als kontinuierlichen Prozess etabliert, verändert die Qualität der Steuerung. Überlastung wird früher sichtbar. Kapazitätsengpässe werden erkannt, bevor Touren instabil werden. Wirtschaftliche Risiken werden transparent, statt schleichend wirksam zu werden. Auch die Gesprächskultur im Team verändert sich. Diskussionen über Mehrarbeit,

Tourenverteilung oder Neueinstellungen basieren nicht mehr auf subjektiven Eindrücken, sondern auf nachvollziehbaren Zusammenhängen zwischen Leistung, Zeit und Kapazität. Das schafft Klarheit und Verlässlichkeit. Personalbedarfsplanung ersetzt keine Führung. Aber sie gibt Führung eine belastbare Grundlage.

Struktur ist Entlastung

Strategische Personalbedarfsplanung bedeutet nicht, jede Eventualität berechnen zu wollen. Sie bedeutet, die zentralen Zusammenhänge zwischen Leistung, Zeit und Personal regelmäßig sichtbar zu machen. Struktur ersetzt kein Engagement und keine Erfahrung. Aber sie schützt Organisationen davor, dauerhaft improvisieren zu müssen. Sie verhindert, dass Personalentscheidungen aus Druck entstehen, statt aus Klarheit. Gerade in einem Umfeld steigender Kosten, begrenzter Margen und hoher personeller Dynamik wird deutlich: nicht der Zufall darf über Personalstrukturen entscheiden, sondern eine nachvollziehbare innere Logik. Strategische Personalbedarfsplanung schafft diese Logik. Sie macht Entscheidungen wirtschaftlich tragfähig, organisatorisch stabil und menschlich verantwortlich. Und genau darin liegt ihre Entlastungskraft. 📌



Foto: Carmen Lindemann
Fotografie

Holger Hegemann

Beratung im Gesundheitswesen

E-Mail: der@holgerhegmann.de