

Zwischen Effizienz, Verantwortung und Arbeitgeberattraktivität

Personenbezogen, tourenbezogen oder schichtübergreifend? Die Organisation von Dienstfahrzeugen gilt vielen als logistisches Detail – tatsächlich entscheidet sie über Wirtschaftlichkeit, Haftung und Arbeitgeberattraktivität. Teil 3 der Serie vergleicht die gängigen Modelle und zeigt, warum Mobilität ein strategisches Instrument der Personalbindung ist.

Von Guido Heidebüchel

Die Organisation von Mobilität gehört zu den oft unterschätzten, aber betriebswirtschaftlich und arbeitsorganisatorisch zentralen Fragen in der ambulanten Pflege. Während die fachliche Diskussion häufig um Personalbemessung, Tourenplanung oder Vergütungssysteme kreist, entscheidet in der Praxis nicht zuletzt die Verfügbarkeit und Nutzung von Fahrzeugen über Effizienz, Arbeitszufriedenheit und Versorgungsqualität. Die Frage, ob Dienstfahrzeuge personenbezogen, tourenbezogen oder schichtübergreifend eingesetzt werden sollten, ist daher mehr als eine logistische Detailfrage – sie berührt zentrale Aspekte von Wirtschaftlichkeit, Haftung und Personalbindung.

Ein verbreitetes Modell ist die tourenbezogene Nutzung, bei der Fahrzeuge ausschließlich für die jeweilige Schicht oder Tour bereitgestellt werden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht spricht vieles dafür: Die Fahrzeugflotte kann kleiner dimensioniert werden, Standzeiten werden reduziert, und die Auslastung steigt. Gerade in Zeiten knapper Ressourcen erscheint dieses Modell über die Effizienz der Leistung. Demgegenüber stehen jedoch praktische Herausforderungen. Übergaben zwischen Früh- und Spätdienst sind störanfällig, Verzögerungen können sich unmittelbar auf nachfolgende Touren auswirken. Und die Verantwortung für den Fahrzeugzustand ist nicht immer eindeutig zuzuordnen.

Demgegenüber steht das Modell der personenbezogenen Fahrzeugzuweisung, bei dem Mitarbeitende „ihr“ Fahr-



Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels kann die Ausgestaltung der Fahrzeugnutzung auch ein strategisches Instrument der Personalbindung sein.

Foto: Adobe Stock/Industrieblick

zeug dauerhaft nutzen – teilweise auch mit der Option zur privaten Mitnutzung. Dieses Modell wird häufig im Kontext von Arbeitgeber-Attraktivität diskutiert. Tatsächlich berichten Einrichtungen von höherer Zufriedenheit, besserer Fahrzeugpflege und klareren Verantwortlichkeiten. Gleichzeitig entstehen jedoch höhere Kosten durch eine größere Flotte, geringere Flexibilität bei Ausfällen und potenziell komplexere steuerliche Fragestellungen bei privater Nutzung.

Ein drittes Modell ist die schichtübergreifende Nutzung, bei der beispielsweise Früh- und Spätdienst bewusst dasselbe Fahrzeug nutzen. Dieses Modell zielt auf einen Kompromiss zwischen Effizienz und Struktur, erfordert jedoch eine hochgradig verlässliche Organisation. Insbesondere in der ambulanten Pflege, wo Touren eng getaktet sind und Verzögerungen schnell kumulieren, kann dies zu erhöhtem Koordinationsaufwand führen. Gleichzeitig eröffnet es die Möglichkeit, Fahrzeugressourcen optimal auszulasten, sofern Übergaben standardisiert und zuverlässig gestaltet sind.



„Lange Wege, unklare Zuständigkeiten oder schlecht gewartete Fahrzeuge wirken sich unmittelbar auf die Belastung der Mitarbeitenden aus.“

Guido Heidebüchel
Foto: Melanie Fredel

FÜHRUNG
NEU GEDACHT
Teil 3

Aus arbeitsorganisatorischer Perspektive ist zudem zu berücksichtigen, dass Mobilität ein relevanter Faktor für die Arbeitszufriedenheit ist. Lange Wege, unklare Zuständigkeiten oder schlecht gewartete Fahrzeuge wirken sich unmittelbar auf die Belastung der Mitarbeitenden aus. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels kann die Ausgestaltung der Fahrzeugnutzung somit auch ein strategisches Instrument der Personalbindung sein.

Eine pauschale Empfehlung lässt sich nicht ableiten. Vielmehr hängt die geeignete Lösung von strukturellen Rahmenbedingungen ab: Bin ich in der Stadt oder im ländlichen Raum unterwegs? Wie ist die Tourenlänge? Wie sieht die Personalstruktur aus? Wie steht die Einrichtung wirtschaftlich dar? Entscheidend ist, dass die gewählte Strategie konsistent umgesetzt, rechtlich abgesichert und regelmäßig evaluiert wird.

Die Diskussion um Dienstfahrzeuge in der ambulanten Pflege verdeutlicht letztlich ein bekanntes Muster: Operative Detailfragen sind häufig Ausdrucksformen für Zielkonflikte im System – zwischen Effizienz und Qualität, zwischen Kostendruck und Mitarbeiterorientierung. Wer Mobilität lediglich als logistisches Problem betrachtet, unterschätzt ihre strategische Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit ambulanter Versorgung.

Der Autor Guido Heidebüchel ist Geschäftsführer der OMC – Beratung im Gesundheitswesen. Die Gesellschaft hat die Schwerpunkte Interimsmanagement, Beratung und Coaching im Gesundheitswesen.

IN KÜRZE

Verhinderungspflege strenger umsetzen

Der Berufsverband Bundesarbeitsgemeinschaft Hauskrankenpflege (B. A. H.) hat in der Debatte um das Pflege-Neuordnungsgesetz (PNOG) eine konsequente Umsetzung der bestehenden gesetzlichen Vorgaben zur Verhinderungspflege gefordert. Statt neue Instrumente wie das geplante „Überbrückungsbudget“ einzuführen, müsse die geltende Regelung nach § 39 SGB XI endlich richtig angewendet werden, erklärte der Verband. Vorstandsvorsitzender Harry Tröger kritisierte den Gesetzentwurf insgesamt als nicht ausreichend durchdacht. Weder die geplanten Leistungsänderungen noch die erhofften Einspareffekte seien „seriös und nachvollziehbar“. Der politische Zeitdruck dürfe nicht dazu führen, dass bewährte Regelungen vorschnell durch neue, unausgereifte Instrumente ersetzt würden.

Managementidee aus der ambulanten Branche

Die Fachzeitschrift Häusliche Pflege schreibt ihren Innovationspreis erneut aus. Gesucht werden praxiserprobte Managementideen aus ambulanten Pflegediensten und Sozialstationen in Deutschland. Bewerbungsschluss ist der 30. September 2026, die Preisverleihung erfolgt am 24. November 2026 auf dem Häusliche Pflege Kongress in Köln. Dem oder der Gewinner:in winken 3.000 Euro Preisgeld. Teilnahmeberechtigt sind ausschließlich Pflegedienste und Sozialstationen, die ihre Lösung bereits in der Praxis umgesetzt haben. Über die Vergabe entscheidet eine Fachjury nach Ablauf der Bewerbungsfrist. www.hauesliche-pflege.net/innovationspreis

Freie Wohlfahrtspflege NRW warnt vor Gesetz

Die Freie Wohlfahrtspflege NRW (LAG FW NRW) warnt: Falls die im Gesetzentwurf beschriebenen Reformvorschläge tatsächlich umgesetzt und die tarifliche Refinanzierung von Leistungen nach dem Fünften Sozialgesetzbuch (SGB V) in der ambulanten Pflege gestrichen werden, hätte das aus Sicht der Träger weitreichende negative Folgen: sowohl für die Versorgungssicherheit als auch für die Fachkräftegewinnung und die wirtschaftliche Stabilität der Einrichtungen. Vorgesehen ist, Leistungen aus dem SGB V, nicht mehr tariflich zu refinanzieren. Mehr zum Thema in den vorherigen Ausgaben von care konkret.

Warum ambulante Pflegedienste ihre Buchhaltung neu denken müssen

Die Einführung der E-Rechnungspflicht macht die Potenziale einer digitalisierten Buchhaltung und eines consequenten Controllings deutlich.

Steigende Personal- und Sachkosten, zunehmender Refinanzierungsdruck und knappe Liquiditätsreserven zwingen viele Unternehmen dazu, ihre Prozesse genauer unter die Lupe zu nehmen. Gerade in der Finanzbuchhaltung liegen dabei häufig ungenutzte Potenziale. Mit der Einführung der E-Rechnungspflicht rückt das Thema Digitalisierung stärker in den Fokus. Doch noch immer herrscht in vielen Pflegeunter-

nehmen Unsicherheit darüber, was die neuen Anforderungen tatsächlich bedeuten. Ein weit verbreiteter Irrtum: Eine PDF-Datei gilt bereits als elektronische Rechnung. Ebenso falsch ist die Annahme, dass ambulante Pflegedienste von der E-Rechnungspflicht nicht betroffen seien.

Wer die Einführung zum Anlass nimmt, die eigenen Buchhaltungsprozesse zu digitalisieren, kann erhebliche

Effizienzgewinne erzielen, rät die Steuerberaterin und Fachberaterin Gesundheitswesen bei ETL Janine Peine. Automatisierte Abläufe reduzieren manuelle Tätigkeiten, beschleunigen die Verarbeitung von Belegen und schaffen Freiräume für die betriebswirtschaftliche Steuerung des Unternehmens. Mindestens ebenso wichtig wie die Digitalisierung der Buchhaltung ist die Qualität der ausgewerteten Daten. Viele Pflegedienste

verfügen zwar über umfangreiche Finanzdaten, nutzen diese jedoch nicht konsequent für ihre Unternehmenssteuerung. Dabei bildet eine professionell eingerichtete Pflegebuchführung mit Kostenstellen die Grundlage für belastbare Analysen und fundierte Entscheidungen. Entscheidend ist zudem die Regelmäßigkeit der Auswertung. Wer erst mehrere Monate später auf betriebswirtschaftliche Entwicklungen reagiert, ver-

liert wertvolle Zeit. Eine zeitnahe Analyse der Monatszahlen ermöglicht es dagegen, negative Trends frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Digitale Buchhaltungsprozesse schaffen hierfür die notwendigen Voraussetzungen.

Mehr zum Thema auf der Häusliche Pflege Digitalkonferenz „Wirtschaftlich stark trotz Krise“. www.hauesliche-pflege.net