

B E N I T Y

# Der Pflegedienst, der nicht mehr an Ihnen hängt

*Die Wiederherstellung der Tragfähigkeit für ambulante Pflegedienste*

Wie Sie aufhören, jeden Tag zu retten. Und anfangen, Ihren Dienst so zu führen, dass er auch ohne Sie stabil bleibt.

---

*„Ich bin nicht mehr die Inhaberin. Ich bin der Notdienst meines eigenen Unternehmens.“*

— Sabine Mertens, Inhaberin eines ambulanten Pflegedienstes

## Hinweis zur Geschichte

Dieses Buch erzählt die Geschichte von Sabine Mertens. Sabine ist keine einzelne reale Person. Sie ist eine verdichtete Figur aus vielen Gesprächen, Beobachtungen und typischen Situationen ambulanter Pflegedienste.

Die Probleme sind real. Die Zahlen sind beispielhaft und bewusst gerundet, weil jeder Pflegedienst anders arbeitet: andere Touren, andere Pflegegrade, andere Regionen, andere Kundenstruktur.

Dieses Buch soll keine wissenschaftliche Studie ersetzen. Es soll sichtbar machen, woran viele Pflegedienste im Alltag wirklich scheitern: nicht an fehlendem Einsatz, sondern an fehlender Tragfähigkeit.

Fördermöglichkeiten werden in diesem Buch nur als Prüfoptionen genannt. Ob und in welcher Höhe eine Förderung infrage kommt, hängt immer von Betrieb, Maßnahme, Zeitpunkt, Bundesland und formalen Voraussetzungen ab.

## Für Sie, bevor Sie weiterlesen

Wenn Sie dieses Buch in den Händen halten, kennen Sie wahrscheinlich dieses besondere Gefühl.

Nicht Panik. Nicht einmal Angst.

Eher diese stille Spannung im Körper, die nie ganz weggeht.

Sie liegen abends im Bett und denken an den morgigen Dienstplan. Sie sitzen sonntags am Küchentisch und verschieben Touren, obwohl Sie längst bei Ihrer Familie sein wollten. Sie lesen eine Nachricht Ihrer PDL und wissen schon vor dem Öffnen, dass wieder etwas bei Ihnen landet.

Eine Pflegefachkraft meldet sich krank. Ein Angehöriger beschwert sich. Ein Arzt ruft an.

Nach außen läuft Ihr Pflegedienst. Innen läuft vieles über Sie.

Sie haben Ihren Dienst gegründet, weil Sie Pflege besser machen wollten: menschlicher, zuverlässiger, würdevoller. Und heute?

Heute machen Sie vieles möglich, was eigentlich längst ein System tragen müsste.

Was Sie in der ambulanten Pflege aufgebaut haben, ist real. Und es verdient Respekt.

Aber wenn Sie an einer Stelle in dieser Geschichte nicken, sollten Sie weiterlesen.

## Der Kern in einem Satz

*Ein Pflegedienst, der nur läuft, weil seine Inhaberin läuft, ist nicht tragfähig. Er ist abhängig. Und Abhängigkeit kostet Kraft, Qualität und Lebenszeit. Sie kostet auch das Recht, selbst zu entscheiden, wie lange und wie Sie noch Pflege machen wollen.*

## Der ehrliche Tragfähigkeits-Test

Nehmen Sie sich 60 Sekunden. Nicht für Benity. Für sich.

Beantworten Sie diese sechs Fragen ehrlich:

Frage	Ja	Nein
Bekommen Sie regelmäßig passende Bewerbungen, ohne aktiv hinterherlaufen zu müssen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommen Kundenanfragen auch dann zu Ihnen, wenn kein Arzt und kein Verband Sie empfiehlt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen Sie genau, welche Mitarbeitenden Ihren Dienst stärken – und welche ihn täglich Kraft kosten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie drei Tage krank sein, ohne dass Ihr Dienst in Unruhe oder Chaos verfällt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie klare Regeln für Tourenplanung, Dienstplanänderungen und Beschwerden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeiten Sie regelmäßig weniger als 50 Stunden pro Woche – ohne schlechtes Gewissen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie bei mehr als zwei Fragen gezögert haben, ist dieses Buch wahrscheinlich für Sie geschrieben.

Nicht, weil Sie versagt haben. Sondern weil Ihr Pflegedienst vermutlich stärker an Ihnen hängt, als er sollte.

## Prolog: Der Dienstagmorgen, der nichts Besonderes war

Es war Dienstag, kurz nach 6 Uhr, als Sabine Mertens im Büro saß und auf den Dienstplan starrte.

Nicht zum ersten Mal. Nicht zum zehnten Mal.

Das war ja das Schlimme. Es war kein besonderer Tag. Genau deshalb traf er sie so hart.

Um 5:31 Uhr hatte sich eine Pflegefachkraft krankgemeldet. Die Frühschicht startete in weniger als einer Stunde. Zwei Touren waren eng geplant. Eine Kundin musste versorgt werden, bei der die Tochter ohnehin schon jedes Detail kontrollierte. Gleichzeitig lag die Vorbereitung für die nächste Qualitätsprüfung auf ihrem Schreibtisch. Nicht fertig. Nicht so, wie Sabine es eigentlich wollte.

Ihre PDL hatte ihr am Vorabend geschrieben:

| **„Ich kann nicht mehr alles auffangen.“**

Sabine hatte die Nachricht gelesen, aber nicht geantwortet.

Was sollte sie auch schreiben? „Ich auch nicht“?

Sie war 51 Jahre alt, seit 28 Jahren in der Pflege und Inhaberin eines ambulanten Pflegedienstes mit knapp 70 Versorgungen. Sie war fachlich gut. Menschlich stark. Bei Klientinnen und Klienten beliebt. Bei Angehörigen verlässlich. Bei Ärzten bekannt.

Trotzdem saß sie da, mit Nackenschmerzen, leerem Magen und dem Gefühl, dass ihr eigener Pflegedienst sie langsam verbrauchte.

Auf dem Bildschirm stand der Name Daniela.

Daniela war seit sieben Jahren im Team. Fachlich nicht schlecht. Aber seit Monaten schwierig. Krankmeldungen kurz vor Wochenenden. Gereizte Antworten im Teamchat. Ein Ton gegenüber neuen Mitarbeitenden, der Sabine schon lange störte.

Sabine wusste, was sie eigentlich tun müsste. Aber sie tat es nicht.

Denn wenn Daniela ging, fehlte jemand im Dienstplan. Und wenn jemand im Dienstplan fehlte, landete es wieder bei Sabine.

Sie griff zum Telefon und rief eine Pflegehilfskraft an. „Könnten Sie heute früher anfangen?“

Während sie sprach, zog sie mit der anderen Hand ihre alte Pflegejacke vom Haken.

Zwanzig Minuten später saß sie im Auto zur ersten Versorgung.

An einer roten Ampel dachte sie einen Satz, der sie erschreckte:

**„Ich bin nicht mehr die Inhaberin. Ich bin der Notdienst meines eigenen Unternehmens.“**

Und zum ersten Mal fragte sie sich nicht, wie sie den Tag retten konnte. Sie fragte sich, warum sie jeden Tag retten musste.

Es musste sich etwas ändern. Sie wusste nur noch nicht, was.

Was Sabine an diesem Dienstag nicht wusste: Sie war kein Einzelfall.

Eine Erhebung der Diakonie unter 526 Trägern zeigte: 62 Prozent der ambulanten Pflegedienste erwarteten für 2023 ein negatives Ergebnis. Seit Anfang 2024 wurden nach Angaben des Arbeitgeberverbands Pflege bei 1.264 Pflegeeinrichtungen Insolvenzen oder Schließungen bekannt, davon 274 ambulante Dienste.

Der Druck ist real. Aber er erklärt nicht alles. Manche Dienste wachsen trotzdem. Manche Inhaberinnen schaffen es, sich zu entlasten. Die bessere Frage lautet deshalb nicht: Warum ist Pflege gerade so schwer? Sondern: Woran liegt es, wenn ein Dienst an einer Person hängt? Und woran, wenn er das nicht mehr tut?

## Kapitel 1: Die Lüge, die viele gute Pflegedienste am Laufen hält

Drei Tage später saß Sabine bei einem Treffen des Pflegeverbands. Müde. Nicht sichtbar müde, dafür war sie zu professionell. Aber innerlich dünnhäutig.

Neben ihr saß Marion.

Marion führte einen Dienst zwei Orte weiter. Gut 200 Versorgungen, ein deutlich größeres Team, eine stabile PDL, eine klare zweite Führungsebene. Sie arbeitete vier Tage pro Woche. Nicht immer, aber meistens.

Sabine mochte Marion. Und manchmal ärgerte sie sich über sie. Nicht, weil Marion arrogant war. Sondern weil Marion eine Ruhe ausstrahlte, die Sabine verloren hatte.

„Du siehst aus, als würdest du wieder alles allein tragen“, sagte Marion.

Sabine lächelte knapp. „Irgendwer muss es ja tun.“

Marion schüttelte den Kopf. „Genau das ist die Lüge.“

„Welche Lüge?“

„Dass dein Dienst zusammenbricht, wenn du aufhörst, alles zu tragen.“

Sabine lachte trocken. „Marion, bei mir bricht er wirklich zusammen.“

„Nein“, sagte Marion. „Er zeigt dir nur, dass er nie dafür gebaut wurde, ohne dich zu funktionieren.“

Dieser Satz blieb hängen.

Marion sprach leiser. „Ich habe vor drei Jahren etwas verstanden. Ich war keine Unternehmerin. Ich war eine Pflegefachkraft mit Gewerbebeanmeldung. Ich dachte, gute Führung heißt, dass ich für alle da bin. Aber in Wahrheit war ich der Stoßdämpfer. Ich habe alles abgefangen, was das System nicht tragen konnte.“

„Und was hast du gemacht?“

---

*Ich habe aufgehört, Pflegerin zu sein, die ein Unternehmen hat. Ich bin Unternehmerin geworden, die Pflege kann.*

---

Sabine sah sie an. „Das klingt gut. Aber wie?“

„Nicht allein“, sagte Marion. „Allein denkt man immer wieder aus demselben System heraus, das einen überlastet hat.“

Sie schrieb einen Namen auf einen Notizzettel.

## **Benity**

„Ruf dort an. Nicht, weil die zaubern. Sondern weil du jemanden brauchst, der deinen Dienst nicht emotional verteidigt, sondern strukturell anschaut.“

Sabine steckte den Zettel ein. Sie rief nicht sofort an. Natürlich nicht. Sie war schließlich beschäftigt. Mit Retten.

## Kapitel 2: Der erste Anruf und die Diagnose, die Sabine nicht hören wollte

Am Montag darauf rief Sabine bei Benity an. Nicht, weil sie überzeugt war. Sondern weil sie am Wochenende wieder den Dienstplan gemacht hatte.

Die Beraterin am Telefon hieß Birgit. Ihre Stimme war freundlich, aber nicht weichgespült. Sie machte keinen Smalltalk. Sie fragte nicht zuerst, wie groß Sabines Dienst sei oder welches Budget sie habe.

Sie stellte drei Fragen.

„Wie viele passende Bewerbungen bekommen Sie im Monat, ohne aktiv hinterherlaufen zu müssen?“

Sabine antwortete zu schnell: „Zu wenige.“

Birgit blieb ruhig. „Wie viele?“

Sabine seufzte. „Im Grunde keine. Wenn wir nicht aktiv suchen, kommt nichts.“ Die letzte echte Bewerbung lag fast zwei Jahre zurück.

„Wie viele Kundenanfragen kommen pro Woche – ohne Empfehlungen, Ärzte oder bestehende Kontakte?“

„Auch kaum welche. Fast alles läuft über Dr. Bergmann oder Mundpropaganda.“

„Wissen Sie genau, welche Mitarbeitenden Ihren Dienst stärken – und welche Sie jeden Monat Kraft kosten?“

Sabine sagte nichts. Dann: „Ich ahne es.“

Birgit antwortete: „Dann haben Sie kein einzelnes Problem. Sie haben ein Tragfähigkeitsproblem.“

Sabine spürte Widerstand. „Wir haben vor allem Personalmangel.“

„Ja“, sagte Birgit. „Aber Personalmangel ist bei Ihnen vermutlich nicht die Ursache. Er ist das Symptom, das Sie jeden Tag am härtesten spüren.“

Sabine mochte diesen Satz nicht. Er klang nach Beratung. Und Sabine hatte genug von Menschen, die ihr erklärten, wie Pflege funktioniert, ohne jemals morgens um 6 Uhr eine Tour gerettet zu haben.

Birgit schien das zu merken.

*„Frau Mertens, ich sage Ihnen nicht, dass Sie etwas falsch gemacht haben. Im Gegenteil.*

*Ihr Dienst existiert, weil Sie stark waren. Weil Sie mehr getragen haben als andere. Weil Sie eingesprungen sind, wenn andere gegangen sind. Diese Stärke hat Sie hierhergebracht.*

*Aber dieselbe Stärke hält Sie jetzt gefangen.“*

Sabine schwieg. Zum ersten Mal fühlte sie sich nicht belehrt. Sondern erkannt.

Birgit fuhr fort: „Ein tragfähiger Pflegedienst hat vier Säulen: planbares Personal, klare Führung, steuerbare Kundenanfragen und wirtschaftliche Touren. Wenn eine Säule fehlt, tragen Sie mehr. Wenn zwei fehlen, reagieren Sie nur noch. Wenn drei fehlen, wird aus Führung Rettungsdienst.“

Sabine griff nach einem Stift.

„Und wo fangen wir an?“

„Nicht bei Werbung“, sagte Birgit. „Nicht bei einem neuen Schichtmodell. Nicht bei Motivation. Wir fangen bei der Wahrheit an.“

## Kapitel 3: Klarheit ist Fürsorge, auch wenn sie sich am Anfang hart anfühlt

In der ersten Beratungssitzung brachte Sabine eine Liste mit. Zwei Seiten. Personalausfälle. Tourenprobleme. Spannungen im Team. Zu wenig Bewerbungen. Zu viele kleine Touren. Unklare Zuständigkeiten. Daniela.

Birgit las die Liste still durch. Dann markierte sie nur die Stellen, an denen Sabine selbst als Lösung auftauchte.

„Ich kläre.“ „Ich springe ein.“ „Ich telefoniere hinterher.“  
„Ich entscheide.“ „Ich prüfe.“ „Ich rede nochmal mit ihr.“

Am Ende war fast jede Zeile markiert.

Sabine wurde still. „Das sieht schlimmer aus, als es ist“, sagte sie.

Birgit sah sie an. „Nein. Es sieht nur endlich sichtbar aus.“

Dann sagte sie einen Satz, der später einer von Sabines Leitsätzen wurde:

---

*Klarheit ist Fürsorge.*

---

Sabine runzelte die Stirn. „Fürsorge ist, dass ich meine Leute nicht hängen lasse.“

„Das ist manchmal Fürsorge“, sagte Birgit. „Aber oft ist es nur Kompensation. Wahre Fürsorge ist, einen Rahmen zu schaffen, in dem gute Menschen gute Arbeit leisten können, ohne ständig improvisieren zu müssen.“

„Und wenn jemand nicht mehr ins Haus passt?“ Sabine dachte an Daniela.

„Dann ist es keine Fürsorge, diese Person aus Angst zu halten. Es ist unfair gegenüber den Guten.“

---

*Manchmal leiden die Guten länger unter unserer Unklarheit als die Schwierigen unter unserer Konsequenz.*

---

Sabine wusste, dass ihre besten Mitarbeitenden längst merkten, dass Daniela sich Dinge erlaubte, die andere nicht durften.

Eine Woche später führte Sabine das Gespräch. Nicht perfekt. Nicht souverän. Sie schlief in der Nacht davor schlecht. Sie rief Birgit an und sagte: „Ich glaube, ich kann das nicht.“

Birgit antwortete: „Doch. Sie können es. Aber Sie dürfen nicht versuchen, nett zu sein. Sie müssen klar sein.“

Das Gespräch mit Daniela dauerte 38 Minuten. Daniela weinte. Dann wurde sie wütend. Dann sagte sie, Sabine sei undankbar.

Sabine hörte zu. Und zum ersten Mal verteidigte sie nicht ihre Entscheidung. Sie erklärte sie.

„Daniela, ich sehe, was Sie früher für diesen Dienst getan haben. Und ich sehe auch, dass es seit Monaten nicht mehr passt. Ich kann nicht länger zulassen, dass das Team den Preis dafür zahlt.“

Als Daniela ging, fühlte Sabine sich nicht stark. Sie fühlte sich leer.

Am nächsten Morgen schrieb ihr eine Pflegekraft:

| **„Danke. Das war längst nötig.“**

Sabine las die Nachricht dreimal.

## Kapitel 4: Recruiting darf nicht starten, wenn Sie jemanden brauchen

Zwei Wochen später saß Sabine vor dem Bildschirm und sah zum ersten Mal das neue System: Anzeigen auf Instagram und Facebook, dort, wo Pflegekräfte abends tatsächlich sind. Eine einfache Bewerberseite. Erstkontakt per WhatsApp. Gesprächstermin binnen 48 Stunden.

Es sah einfach aus. Sabine misstraute einfachen Dingen.

„Und das soll funktionieren?“

Birgit lächelte. „Nicht, weil es hübsch ist. Sondern weil es kontinuierlich läuft, die richtigen Menschen anspricht und schnell reagiert.“

„Wir haben schon Anzeigen geschaltet.“

„Ich weiß. Die Frage ist: Gab es ein System dahinter?“

Sabine wusste die Antwort.

Die ersten Tage passierte wenig. Ein paar Klicks. Zwei unpassende Anfragen. Sabine schrieb an Birgit: „Ich glaube, das wird nichts.“

Birgit antwortete nicht mit Motivation. Sie antwortete mit Zahlen: „Wir testen gerade Botschaften. Die erste Anzeige zieht Aufmerksamkeit, aber nicht genügend qualifizierte Rückmeldungen. Wir ändern den Einstieg. Morgen läuft die neue Variante.“

Früher hatte Sabine Marketing als Hoffnung erlebt: Anzeige raus, warten, enttäuscht sein. Jetzt sah sie Marketing als System: messen, lernen, nachschärfen.

Nach 14 Tagen standen 23 Bewerbungen im System.

*Nicht 23 perfekte Pflegekräfte. Das wäre gelogen gewesen.*

Aber 23 Menschen, die sichtbar gemacht hatten, dass sie grundsätzlich wechselbereit, interessiert oder offen waren. Davon waren acht wirklich interessant. Vier wurden zu Gesprächen eingeladen. Zwei kamen zum Probearbeiten. Eine passte sofort ins Team.

---

*Eine passende Mitarbeiterin aus zwei Wochen System ist mehr wert als drei Monate Hoffnung.*

---

Und das Entscheidende war nicht die einzelne Bewerbung. Das Entscheidende war: Das System lief weiter.

Als eine gute Bewerberin nach dem Probearbeiten absagte, weil ein anderer Dienst näher lag, wartete Sabine auf den alten Stich im Magen. Er kam. Aber er blieb nicht. Denn am nächsten Morgen lagen zwei neue Bewerbungen im System.

Zum ersten Mal seit Jahren dachte Sabine nicht: „Was mache ich jetzt?“

Sondern: Wir haben Optionen.

Das war der Anfang von Kontrolle.

### **Praxisbeweis: Wenn Auswahl wieder möglich wird**

Dass ein solches System in der Pflege messbare Ergebnisse erzeugen kann, zeigt ein Beispiel aus der Arbeit von Benity: Für den Pflegedienst Dumke entstanden laut Benity innerhalb von drei Monaten 20 neue Einstellungen und mehr als 125 qualifizierte Vorstellungsgespräche.

Entscheidend war nicht die Zahl. Entscheidend war, dass die Geschäftsführung wieder auswählen konnte, statt jede Bewerbung nehmen zu müssen, nur weil der Dienstplan drückte.

Wer auswählen kann, muss weniger aus Angst festhalten. Und wer weniger aus Angst entscheidet, führt ruhiger, klarer und gerechter.

Sabine hatte das noch nicht in Zahlen gedacht. Aber sie hatte es gespürt: Sobald Auswahl entsteht, wird Führung wieder freier.

## Kapitel 5: A, B und C – die Wahrheit über das Team

Mit den neuen Bewerbungen im Rücken kam der schwierigere Teil. Nicht neues Personal. Das bestehende Team.

Birgit legte eine Tabelle vor Sabine.

Kategorie	Wer sie sind	Ihre Aufgabe als Führung
A – Leistungsträger	Qualität, Initiative, Zuverlässigkeit. Stärken das Team und die Qualität.	Fördern, wertschätzen, Verantwortung geben.
B – Entwickelbare	Solide, zuverlässig, ausbaufähig. Brauchen Klarheit und Führung.	Konkrete Erwartungen, Feedback, Entwicklung.
C – Energieräuber	Kosten dauerhaft mehr, als sie beitragen. Belasten Team und Qualität.	Klarheit. Freundlich, aber konsequent.

Sabine verschränkte die Arme. „Ich mag solche Schubladen nicht.“

„Es sind keine Schubladen“, sagte Birgit. „Es sind Führungsentscheidungen.“

Sabine sortierte. Das Ergebnis: 5 A, 9 B, 5 C.

„Das kann nicht sein.“

„Warum nicht?“

„Weil ich mich fast nur mit den fünf C beschäftige.“

Birgit nickte. „Genau.“ Dann sagte sie einen Satz, den Sabine nicht mehr losließ:

**„Jeder Tag, an dem Sie eine C-Mitarbeiterin halten, verlieren Sie eine A-Mitarbeiterin ein Stück mehr.“**

Sabine dachte an Anna, eine ihrer besten Pflegefachkräfte. Zuverlässig, ruhig, bei Klienten beliebt. Sie beschwerte sich nie. Und Sabine hatte seit Monaten kein echtes Entwicklungsgespräch mit ihr geführt. Warum? Weil Anna kein Problem machte. Daniela machte Probleme. Also bekam Daniela Aufmerksamkeit.

---

*Die Guten bekamen die wenigste Zeit. Die Schwierigen bekamen die meiste.*

---

In den nächsten Wochen änderte Sabine die Gespräche. A-Mitarbeitende bekamen Wertschätzung, Entwicklung und Verantwortung. B-Mitarbeitende bekamen konkrete Erwartungen. C-Mitarbeitende bekamen Klarheit.

Nicht alle gingen. Nicht alle änderten sich. Aber das Team merkte: Die Regeln gelten wieder.

Und Sabine merkte: Führung fühlt sich nicht immer gut an. Aber sie wirkt gut, wenn sie klar ist.

## Kapitel 6: Warum Dr. Bergmann keine Strategie ist

Sabines Pflegedienst hatte einen Dr. Bergmann. Fast jeder Pflegedienst hat einen. Den Hausarzt, der empfiehlt. Das Krankenhaus, das manchmal anruft. Die Angehörigen, die über Mundpropaganda kommen.

Sabine war dankbar dafür. Und abhängig davon.

Birgit fragte: „Wenn Dr. Bergmann morgen in Rente geht, was passiert dann?“

Sabine antwortete nicht sofort. „Dann hätten wir ein Problem.“

„Dann ist Dr. Bergmann keine Quelle. Dann ist er ein Risiko.“

Das klang hart. Aber es stimmte.

Parallel zum Recruiting wurde eine zweite Sichtbarkeitskampagne aufgebaut. Nicht laut. Nicht marktschreierisch. Sondern hilfreich. Anzeigen bei Google für relevante Suchbegriffe in der Region. Beiträge für pflegebedürftige Angehörige. Inhalte zu Pflegegrad, Entlassungsmanagement und Beratung. Eine Anfragenseite, die nicht schön sein musste, sondern klar.

Nach sechs Wochen kamen regelmäßig qualifizierte Anfragen herein. Nicht alle perfekt. Aber genug, um auszuwählen.

Und das veränderte alles.

Sabine begann, Touren wirtschaftlicher zu denken. Sie bündelte Leistungskomplexe. Sie sagte Nein zu Anfragen, die früher automatisch angenommen worden wären.

Das erste Nein fiel ihr schwer. Eine Tochter suchte dringend Versorgung für ihre Mutter. Menschlich verstand Sabine alles. Unternehmerisch passte die Tour nicht. Früher hätte Sabine Ja gesagt und später den Preis gezahlt.

Diesmal sagte sie:

**„Ich möchte Ihnen nichts zusagen, was wir auf Dauer nicht  
verlässlich leisten können.“**

Nach dem Gespräch saß sie fünf Minuten still. Dann schrieb sie in ihr Notizbuch:

---

*Ein Nein kann auch Qualitätsschutz sein.*

---

Zum ersten Mal verstand sie den Satz wirklich:

---

*Ein Pflegedienst, der sichtbar ist, wählt aus. Ein Pflegedienst, der unsichtbar ist, wird ausgewählt.*

---

Und Wirtschaftlichkeit hatte für Sabine nichts mit kälterem Denken zu tun. Sie wusste: Ein Dienst, der stabil arbeitet, kann seinen Mitarbeitenden mehr bieten: bessere Touren, verlässliche Arbeitszeiten, echte Wertschätzung. Wer selbst dauerhaft zu knapp ist, kann anderen nichts geben. Das war kein Widerspruch zur Pflege. Das war die Voraussetzung dafür.

## Kapitel 7: Die Prüfung, die nicht mehr Sabines Prüfung war

Vier Monate später stand die nächste Qualitätsprüfung an.

Früher hätte Sabine in den Tagen davor schlecht geschlafen. Sie hätte Ordner kontrolliert, Listen geprüft, Mitarbeitende erinnert, Fehler gesucht, nachgebessert und sich am Ende trotzdem gefragt, ob sie etwas übersehen hatte.

Diesmal war sie nervös. Aber anders. Nicht, weil alles perfekt war. Sondern weil nicht mehr alles bei ihr lag.

Ihre PDL hatte die Verantwortung für die Vorbereitung übernommen. Nicht symbolisch. Echt.

Genau das war schwerer, als Sabine gedacht hatte.

In der dritten Woche fand sie eine Pflegevisite, die nicht sauber dokumentiert war. Kein großer Fehler. Nichts, was den Dienst gefährdet hätte. Aber genug, um den alten Reflex auszulösen.

Sie saß vor dem Bildschirm, die Hand schon auf der Maus. Zwei Klicks, drei Ergänzungen, einmal speichern, und das Thema wäre erledigt gewesen.

Der Gedanke war sofort da: „Ich mache das schnell.“

Und direkt dahinter der zweite: „Wenn ich es jetzt wieder selbst mache, lernt mein Dienst nichts. Dann lernt nur Sabine wieder, dass sie schneller ist als alle anderen.“

Sie ließ die Hand von der Maus.

Dann rief sie ihre PDL zu sich.

„Ich habe die Pflegevisite bei Frau Hoffmann gesehen. Was ist hier passiert?“

Ihre PDL sah kurz auf die Unterlagen. Früher hätte sie vermutlich gesagt: „Soll ich das nacharbeiten?“ Diesmal sagte sie:

„Ich habe es auch gesehen. Ich kläre es.“

Sabine wollte fragen: „Bis wann? Mit wem? Was genau?“

Sie wollte kontrollieren, absichern, schneller sein.

Stattdessen sagte sie nur:

„Gut. Dann geben Sie mir morgen kurz Rückmeldung, dass es erledigt ist.“

Am Abend lag Sabine wach. Nicht, weil sie an der Prüfung zweifelte. Sondern weil sie merkte, wie tief dieser Reflex saß: Verantwortung abgeben fühlt sich am Anfang nicht wie Entlastung an. Es fühlt sich an wie Kontrollverlust.

Zweimal nahm sie sich vor, den Laptop noch einmal zu öffnen. Zweimal ließ sie ihn geschlossen.

Am nächsten Morgen lag eine kurze Nachricht ihrer PDL im Postfach:

**„Pflegevisite Hoffmann ist geklärt. Ursache war fehlende Übergabe. Prozess angepasst. Team informiert.“**

Sabine las die Nachricht und blieb einen Moment sitzen.

Nicht, weil der Vorgang so groß war. Sondern weil er klein war. Genau darin lag die Veränderung. Ein kleiner Fehler war nicht mehr automatisch Sabines Aufgabe geworden.

Die Prüfung dauerte mehrere Stunden. Die Dokumentation war nicht perfekt. Aber sie war sauber. Die Prozesse waren nachvollziehbar. Verantwortlichkeiten waren klar.

Das Ergebnis war gut. Nicht, weil Sabine wieder alles selbst gerettet hatte. Sondern weil ihr Dienst begonnen hatte, Verantwortung zu tragen.

Um 18:30 Uhr saß Sabine im Büro. Nicht, um noch alles aufzuräumen. Sondern um den Laptop zu schließen.

Sie schrieb in ihr Notizbuch:

---

*Ich muss nicht verschwinden, damit mein Dienst funktioniert. Ich muss aufhören, alles zu ersetzen.*

---

## Kapitel 8: Ein Jahr später

Ein Jahr später versorgte Sabines Pflegedienst rund 90 Klientinnen und Klienten. Das operative Team war auf etwa 24 bis 26 Mitarbeitende gewachsen. Dazu kamen klar verteilte Verantwortlichkeiten: eine stellvertretende PDL, eine verantwortliche Person für Qualitätsmanagement und eine junge Mitarbeiterin, die Bewerbungen und Anfragen vorqualifizierte.

Die Fluktuation war noch nicht perfekt. Aber sie sank.

Sabine arbeitete nicht mehr 70 Stunden pro Woche. Nicht jede Woche. Nicht immer. Pflege blieb Pflege.

Menschen wurden krank. Angehörige wurden ungeduldig. Mitarbeitende hatten Konflikte. Krankenkassen blieben Krankenkassen.

Aber etwas Entscheidendes hatte sich verändert:

---

*Nicht mehr jedes Problem wurde automatisch zu Sabines persönlicher Aufgabe.*

---

Sabine hatte nicht einfach weniger Arbeit. Sie hatte wieder mehr Schutz für das, was sie aufgebaut hatte. Ihr Ruf hing nicht mehr jeden Tag an ihrer persönlichen Verfügbarkeit. Ihre Qualität hing nicht mehr daran, dass sie alles selbst kontrollierte. Und ihr Team spürte: Dieser Dienst wird geführt, nicht nur gerettet.

Eines Nachmittags rief eine Kollegin aus dem Verband an. Müde. Sie sagte:

„**Ich weiß nicht mehr, wie lange ich das noch schaffe.**“

Sabine schwieg kurz. Sie kannte diesen Satz. Nicht aus Büchern. Aus sich selbst.

Dann sagte sie: „Komm vorbei. Wir trinken Kaffee. Ich erzähle dir, was ich gerne früher verstanden hätte.“

Und dann erzählte sie ihr die Geschichte. Nicht die Geschichte von einer Beratungsfirma. Nicht die Geschichte von Werbung. Sondern die Geschichte eines Pflegedienstes, der aufgehört hatte, an einer Person zu hängen.

Wenn Sie sich in Sabine wiedererkennen, ist der nächste Schritt kein weiteres Durchhalten. Der nächste Schritt ist eine ehrliche Diagnose.

*Vielleicht ist es für Sie gerade dieser Kaffee.*

## **Sabines 7 Regeln für einen tragfähigen Pflegedienst**

### **1. Wenn alles bei mir landet, ist das kein Engagement. Es ist ein Strukturproblem.**

Ich darf stolz darauf sein, was ich aufgebaut habe. Aber ich darf nicht zulassen, dass mein Dienst nur funktioniert, weil ich alles auffange.

### **2. Recruiting darf nicht starten, wenn jemand fehlt.**

Ein tragfähiger Dienst wartet nicht auf Bewerbungen. Er baut ein System, das kontinuierlich passende Menschen anzieht.

### **3. Die besten Mitarbeitenden dürfen nicht die wenigste Aufmerksamkeit bekommen.**

A-Mitarbeitende brauchen Wertschätzung, Entwicklung und Verantwortung. Sonst verlieren wir sie leise.

### **4. C-Mitarbeitende kosten mehr als Stunden.**

Sie kosten Kultur, Energie, Qualität und Vertrauen. Klarheit ist keine Härte. Klarheit schützt die Guten.

### **5. Kundenanfragen sind nur dann Wachstum, wenn sie passen.**

Mehr Kunden sind nicht automatisch besser. Die richtigen Kunden machen den Dienst stabiler.

### **6. Verantwortung abgeben heißt nicht, sich zurückzuziehen.**

Es heißt, andere so zu befähigen, dass sie Verantwortung wirklich tragen können.

### **7. Allein stark sein ist kein Geschäftsmodell.**

Ein Pflegedienst braucht Systeme, Menschen und Strukturen, die tragen. Nicht eine Inhaberin, die alles ersetzt.

## Die ehrliche Bestandsaufnahme

Bevor Sie dieses Buch weglegen, beantworten Sie die Fragen vom Anfang noch einmal. Nicht allgemein. Konkret.

### Personal

Frage	Ja	Nein
Bekommen Sie regelmäßig passende Bewerbungen, ohne aktiv suchen zu müssen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie innerhalb weniger Wochen eine realistische Chance auf neue Gespräche mit geeigneten Pflegekräften?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie sich von unzuverlässigen Mitarbeitenden trennen, ohne sofort Angst vor Dienstplanlücken zu bekommen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Führung

Frage	Ja	Nein
Wissen Sie genau, welche Mitarbeitenden A, B oder C sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Ihre PDL und Ihre zweite Führungsebene echte Verantwortung – oder landet am Ende doch alles bei Ihnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es klare Regeln für Dienstplanänderungen, Beschwerden, Wochenenden und Zuständigkeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Kunden und Wirtschaftlichkeit

Frage	Ja	Nein
Kommen Anfragen auch ohne persönliche Empfehlungen zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage	Ja	Nein
Ihnen?		
Können Sie Anfragen ablehnen, wenn sie nicht in Ihre Tour oder Wirtschaftlichkeit passen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen Sie, welche Touren Ihren Dienst stärken – und welche ihn auslaugen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Persönliche Tragfähigkeit

Frage	Ja	Nein
Können Sie drei Tage krank sein, ohne dass Ihr Dienst in Chaos verfällt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeiten Sie regelmäßig weniger als 50 Stunden pro Woche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie wieder Zeit, am Unternehmen zu arbeiten – nicht nur im Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie mehr als drei Mal „Nein“ angekreuzt haben, ist das kein Urteil.

Es ist eine Diagnose. Und eine Diagnose ist etwas Gutes. Denn was sichtbar wird, kann verändert werden.

*Wenn Sie gerade genickt haben – dann wissen Sie bereits, was der nächste Schritt ist.*

## Der erste Schritt: nicht mehr raten

Was Sabine verändert hat, war kein Ratgeber-Seminar und kein weiteres Buch. Es war eine Entscheidung: Ich löse das nicht mehr allein.

Viele Inhaberinnen und Inhaber wissen, dass sich etwas ändern muss. Aber sie wissen nicht, wo sie anfangen sollen. Bei Recruiting? Bei Führung? Bei Kundenanfragen? Bei Tourenplanung? Bei Fördermitteln?

Genau deshalb ist der erste Schritt nicht die nächste Maßnahme. Der erste Schritt ist Klarheit.

Benity begleitet ambulante Pflegedienste dabei, ihre Tragfähigkeit wiederherzustellen:

- *Klare Diagnose: wo Ihr Pflegedienst heute zu stark an einzelnen Personen hängt*
- *Planbares Recruiting: ein System, das kontinuierlich passende Menschen anzieht*
- *Steuerbare Kundenanfragen: damit Sie auswählen, statt ausgeliefert zu sein*
- *Klare Führungsstrukturen: damit Ihr Team trägt, nicht Sie*
- *Prüfung von Fördermöglichkeiten: § 8 SGB XI, BAFA, Landesförderung*

Der Weg lohnt sich nicht, weil er bequem ist. Er lohnt sich, weil ein Pflegedienst nicht jeden Tag an der Kraft seiner Inhaberin hängen sollte.

## Was Benity nicht verspricht

Gerade weil viele Inhaberinnen schon zu viel Geld für leere Versprechen ausgegeben haben, muss klar sein, was Benity nicht behauptet.

Benity verspricht keine Wunderbewerbungen über Nacht. Benity behauptet nicht, dass jede Förderung automatisch bewilligt wird. Benity ersetzt nicht Ihre unternehmerische Entscheidung. Und Benity beschönigt nicht, wenn der Engpass in Führung, Struktur oder Kundenmix liegt.

Der Ansatz ist nüchterner: Erst Diagnose. Dann Priorisierung. Dann Umsetzung. Dann Skalierung.

## Was Benity belegen kann

Das Beispiel aus Kapitel 4, der Pflegedienst Dumke, ist kein Einzelfall. Bei Pflege St. Elisabeth in Lohne wurden laut Benity über 200 qualifizierte Bewerbungen erzielt und zahlreiche Stellen in Pflege, Hauswirtschaft, Fahrdienst und Reinigung besetzt.

Das ist kein Versprechen, dass jedes Ergebnis identisch ausfällt. Aber es ist ein Beleg dafür, dass der Markt nicht leer ist. Er reagiert nur nicht mehr zuverlässig auf alte Wege.

## Bonus: Fördermöglichkeiten, die Sie prüfen sollten

Viele Inhaberinnen zahlen Beratung, Digitalisierung und Recruiting komplett aus eigener Tasche, obwohl es Programme gibt, die einen Teil der Kosten übernehmen können. Vier Prüfoptionen tauchen in der Praxis immer wieder auf:

Prüfoption	Wofür sie gedacht ist
Beratungsförderung des Bundes (BAFA)	Zuschüsse zu Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen.
Förderung nach § 8 SGB XI	Mittel zur Weiterentwicklung der Pflege, je nach Programm und Bundesland unterschiedlich ausgestaltet.
Landesförderprogramme	Zuschüsse für Digitalisierung und Prozessverbesserung, je nach Bundesland.
Eingliederungszuschuss der Arbeitsagentur	Zuschüsse zum Arbeitsentgelt bei bestimmten Neueinstellungen.

Wichtig ist die Reihenfolge: erst Diagnose, dann Maßnahme, dann das passende Programm. Anträge müssen in der Regel vor Beginn der Maßnahme gestellt werden, und nicht jedes Programm lässt sich mit jedem kombinieren. Ob und in welcher Höhe eine Förderung infrage kommt, hängt von Betrieb, Maßnahme, Zeitpunkt und Bundesland ab. Eine Garantie gibt es nicht. Eine Prüfung kostet Sie dagegen nur ein Gespräch.

## Der 30-Tage-Startplan

Kein langer Strategieprozess, der erst nach drei Monaten Ergebnisse zeigt. Wer jeden Tag rettet, braucht zuerst Kontrolle. Deshalb beginnt der Weg mit einer klaren 30-Tage-Struktur.

Phase	Ziel	Ergebnis
Tag 1–5: Diagnose	Engpass sichtbar machen: Personal, Führung, Kunden, Touren.	Klarheit, wo der Dienst heute am meisten Kraft kostet.
Tag 6–10: Rollen	Entscheidungen aus dem Inhaberinnen-Flaschenhals holen.	Wer entscheidet was, ohne Rückfrage?
Tag 11–15: Team-ABC	Leistungsträger, Entwickelbare und Energieräuber erkennen.	Führungsprioritäten statt Bauchgefühl.
Tag 16–22: Recruiting-Pipeline	Nicht erst suchen, wenn jemand fehlt.	Erste testbare Ansprache und schneller Bewerberprozess.
Tag 23–30: Kunden und Touren	Wachstum wirtschaftlich steuern.	Klarheit, welche Anfragen passen und welche den Dienst auslaugen.

Nicht später. Jetzt, bevor der nächste Dienstag wieder genauso aussieht.

Lassen Sie uns prüfen, wo Ihr Pflegedienst heute zu stark an Ihnen hängt. Nicht theoretisch. Nicht allgemein. Sondern anhand Ihres Dienstes, Ihrer Struktur und Ihrer aktuellen Engpässe.

### **Sprechen Sie mit Benity.**

[www.benity.de](http://www.benity.de)

Es gibt zwei Arten, einen Pflegedienst zu führen:

So, dass Sie alles tragen.

Oder so, dass Ihr Dienst endlich mitträgt.

Sabine hat sich entschieden.

Die Frage ist: Wann tun Sie es?

---

*Quellenhinweis: Branchenzahlen: Diakonie Deutschland, dpa/ZDFheute nach Angaben des Arbeitgeberverbands Pflege und Pflegemarkt.com. Praxisbelege: Benity-Fallbeispiele Dumke und Pflege St. Elisabeth Lohne. Ergebnisse sind Beispiele, keine Garantie. Förderprogramme sind Prüfoptionen, keine Zusagen.*

*Dieses Buch basiert auf realen Erfahrungen und Gesprächen mit Inhaberinnen und Inhabern ambulanter Pflegedienste. Sabine Mertens ist eine verdichtete Fallgeschichte.*