



## Beratung

beginnt beim Erstgespräch



## Liebe Leserinnen und Leser,

wir haben uns wieder sehr gefreut über die wohlwollenden und durchweg positiven Rückmeldungen zu unserer neuen Fachzeitschrift. Wir haben den Eindruck, die von uns aufgegriffenen Managementthemen treffen Ihre Fragestellungen und bringen Antworten und Lösungen auf die Herausforderungen der Zeit. Das ist unser Ziel. Wir möchten Ihnen gerne weiterhin Praxisnähe bieten und konkret aufzeigen, wie Sie Managementwissen in die Praxis umsetzen können.

Wenn Sie möchten, können Sie gerne kritisch sein und uns weitere Anregungen oder Ideen mitgeben, über was wir für Leitungskräfte in ambulanten Pflegediensten schreiben sollen.

Wir entwickeln uns gerne weiter. Das sehen Sie in jeder neuen Ausgabe.

Unser Themenschwerpunkt ist diesmal Beratung und wie ambulante Pflegedienste hier in der Verantwortung stehen und wie Sie durch den entsprechenden Aufbau von Strukturen und durch Prozessoptimierung ein eigenständiges **Leistungsangebot Beratung** entwickeln können. Beratung ist der Mittelpunkt des Leistungsangebots eines ambulanten Pflegedienstes.

Herzlichst

● **Thomas Siebegger**

## **Beratung in der ambulanten Pflege** die strategische Ausrichtung für die Zukunft

2

**Agnes Bachmann** und **Ariane Schröder** setzen gleich zu Beginn einen Kontrapunkt zu rein betriebswirtschaftlichen Betrachtungen. Sie betonen aus systemischer Sicht die Notwendigkeit, Lösungen auch außerhalb eines ambulanten Pflegedienstes zu suchen für die steigende Nachfrage und für die Bedürfnisse der Menschen. Sie greifen hier in erster Linie den Präventionsgedanken auf und zielen in ihren Überlegungen auch auf die ergänzende Einbeziehung von Nachbarschaft, sprechen den Quartiersgedanken an und zeigen auf, wo die begrenzten Ressourcen diesen integrativen Ansatz von Beratung notwendig machen.

## **Beratung** Das Steuerrad des Pflege- und Betreuungsdienstes

4

**Thomas Siebegger** übernimmt den betriebswirtschaftlichen Blickwinkel. Es geht um die Erkenntnisse, wie mit Beratung gesteuert werden kann. Es gilt, die lukrativen Leistungen eines Dienstes zu identifizieren und durch Beratung richtig anzubieten und gleichzeitig die Ressourcenbegrenzung bei den Pflegekräften und Mitarbeiterinnen zu berücksichtigen. Beratung beginnt beim Erstgespräch und Bedarf einer ständigen Fortsetzung über die Monate und Jahre hinweg in all ihren Facetten.

## **Kernkompetenzen der Mitarbeiter in der Beratung** So machen Sie Ihre Beratungsmitarbeiter fit für deren Einsatz!

7

**Christian Loffing** zeigt, dass es bei der Entwicklung des ambulanten Dienstes zu einem Pflege-, Betreuungs- und Beratungsdienst, darum geht, wie die Kompetenzen der Mitarbeiter weiter ausgebaut werden können. Dabei sind Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz die Kriterien für die Einschätzung und für die Ansätze zur Weiterentwicklung der Beratungsmitarbeiter.

## **Professionelle Steuerung der Beratungsgespräche**

9

**Kerstin Pleus** nimmt die Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI ins Visier, sowohl die Kunden die dazu verpflichtet sind als auch die eigenen Sachleistungsempfänger des Pflegedienstes. Sie geht der Frage nach, welche Potentiale und Leistungen über Beratungsgespräche erreicht und zielgerichtet beraten und genutzt werden können. Sie zeigt, wie ein entsprechendes Kompetenzprofil aussehen muss und wie dies strukturell durch den Aufbau eines Beratungsteams erfolgreich geschehen kann.

## **Umstellung von Leistungskomplexen auf Zeitabrechnung**

12

In Teil 2 des Beitrags zur **Umstellung von Leistungskomplexen auf Zeitabrechnung** zeigen wir eine differenzierte Kalkulation von Zeitleistungen, zuerst getrennt nach Qualifikationen. Die entsprechenden Qualifikationspreise können dann für SGB XI und für die anderen Finanzierungsbereiche errechnet und für die Leistungsarten Pflege, Hauswirtschaft und Betreuung differenziert kalkuliert werden. Der Ansatz beginnt beim vollständigen kompletten Vorjahr, rechnet das Ergebnis hoch auf dieses Jahr und zeigt letztlich prospektiv für das Folgejahr auf, welche Stundensätze oder Preise notwendig und zu vereinbaren sind.

## **Unsere +++ Rubriken**

**Steuer-Tipp**  
Ambulante Pflege- und Betreuungsdienste und Gewerbesteuer

15

**Kennzahl des Monats**  
Beratungsgespräche: Chancen erkennen und zielgerichtet nutzen

16

## ● Beratung



### Agnes Bachmann

Akademieleitung und Geschäftsführung der Katholischen Akademie Regensburg; Dozentin für Beratung in der ambulanten Pflege sowie für professionelle Beratungsstruktur

Email: [a.bachmann@katholischeakademie-regensburg.de](mailto:a.bachmann@katholischeakademie-regensburg.de)  
Web: [www.katholischeakademie-regensburg.de](http://www.katholischeakademie-regensburg.de)

### Dr. Ariane Schroeder

Referentin für den Bereich Ethik und Beratung Organisationsberaterin, systemischer Coach stellvertretende Akademieleitung/Geschäftsführung

Email: [a.schroeder@katholischeakademie-regensburg.de](mailto:a.schroeder@katholischeakademie-regensburg.de)  
Web: [www.katholischeakademie-regensburg.de](http://www.katholischeakademie-regensburg.de)



## Beratung in der ambulanten Pflege – die strategische Ausrichtung für die Zukunft

### Massive Herausforderungen

**P**flege kann mit Fug und Recht als eine tragende Säule der Gesellschaft bezeichnet werden. Nicht nur vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie wurde deutlich, dass gerade hier dringender Handlungsbedarf besteht.

Die Fakten sind hinreichend bekannt: Der bereits bestehende Fachkräfte- und Personalmangel in der Pflege wird sich in den nächsten Jahren eklatant verschärfen. Dies insbesondere durch die Berentung der Generation der sogenannten Babyboomer bei einem gleichzeitigen Anstieg des Pflegebedarfs in der Bevölkerung.

Bereits heute sind die Kapazitäten der pflegerischen Versorgung begrenzt. So müssen derzeit viele Pflegedienste Kunden abweisen, da keine freien Kapazitäten für die professionelle Unterstützung der Pflegebedürftigen und deren Angehörigen vorhanden sind. Diese Situation wird sich in den nächsten Jahren weiter zuspitzen.

Wie kann dieser Situation in ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten angesichts des eklatanten Personalmangels künftig begegnet werden?

Die richtige Beratung könnte hier einer der entscheidenden Schlüssel sein.

### Eine radikale und tiefgreifende Neuausrichtung der Pflegedienste

Während Beratung in den vergangenen Jahren in vielen Pflegediensten darauf zielte, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und schlussendlich

Leistungen zu verkaufen, stehen ambulante Pflegedienste derzeit vor der Situation keine Leistungen mehr anbieten zu können, da sie nicht über ausreichend Personalkapazitäten verfügen.

Die Leistungen ambulanter Pflegedienste sind in der Regel auf die Übernahme von Pflegesachleistungen, Betreuungsleistungen und hauswirtschaftlichen Leistungen ausgerichtet. Beratung spielt in vielen Diensten, wenn überhaupt, eine eher untergeordnete Rolle. Zudem werden in der Beratung häufig Pflegefachkräfte eingesetzt, die körperlich nicht mehr in der Lage sind in der aktiven Pflege zu arbeiten, so die derzeitige Situation.

Die Spirale von Kompensationsleistungen für Langzeitkranke und ausscheidende Mitarbeiter/innen kann nicht mehr fortgesetzt werden ohne die Gesundheit der verbleibenden Mitarbeiter/innen zu gefährden oder eine weitere Berufsfucht von Pflegenden zu riskieren.

### Der Pflege- und Betreuungsdienst der Zukunft setzt auf Beratung

Beratung wird die Basis des ambulanten Pflegedienstes darstellen und (nicht nur wirtschaftlich) steuern. Aufgrund der begrenzten Personalkapazitäten muss es zukünftig vor allem darum gehen, die Pflegebedürftigen und deren Angehörigen zu stärken und zu begleiten, so dass diese ihre Situation möglichst lange ohne professionelle Unterstützung bewältigen können.

Hier nimmt Beratung eine Schlüsselposition ein, denn: Die Beraterin/der Berater, weiß um die Situation der Pflegebedürftigen und deren Angehörigen und kann – in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung und der Pflegedienstleitung – entsprechend des tatsächlichen Bedarfs freiwerdende Versorgungskapazitäten füllen.

Die Versorgungs- und Betreuungsleistungen können so den Betroffenen zugeführt werden, die diese am dringlichsten benötigen. Im Kern zielt Beratung dann auf den Erhalt der Lebensqualität der Betroffenen und deren Angehörigen, die Pflegeprozesssteuerung, die adäquate Übernahme von Pflegeleistungen (was wird wirklich gebraucht), Hilfe zur Selbsthilfe und sozialer Teilhabe der Betroffenen.

Die Ausrichtung des Pflegedienstes greift somit in erster Linie den Präventionsgedanken auf. Erst in zweiter Linie geht es dann um die Übernahme von Pflege und Betreuung.

### Die besten Pflegefachkräfte müssen in der Beratung eingesetzt werden.

Die Beraterin/der Berater muss intern wie extern gut vernetzt sein. Hierzu gehört die enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, der Pflegedienstleitung und den Kolleginnen/Kollegen ebenso wie die Zusammenarbeit mit den Pflegestützpunkten, den Fachstellen für pflegende Angehörige, den Seniorenbüros, den Kostenträgern, den Ärzten, den Therapeuten, etc. ►



- » Sie/er ist Netzwerker/in und ist in der Lage, systemisch zu denken und handeln.
- » Sie/er kennt die aktuellen (persönlichen) Ressourcen und Bedarfe und verfügt über ein (betriebs-) wirtschaftliches Verständnis.
- » Sie/er ist in der Lage, die notwendigen Schritte für Beratungs- und Schulungseinsätze selbständig zu organisieren.
- » Sie/er ist pflegeschlüssig auf dem neuesten Stand und steuert den Pflegeprozess. Insofern ist auch durch die beratende Begleitung eine pflegerisch professionelle Unterstützung der Pflegebedürftigen und deren Angehörigen möglich.
- » Sie/er kennt die gesetzlichen Rahmenbedingungen.
- » Sie/er ist sensibel für die Bedarfe der Pflegebedürftigen und deren Angehörigen und arbeitet ressourcenorientiert.
- » Sie/er erschließt alle vorhandenen Unterstützungsmöglichkeiten zur Überbrückung, wie z.B. im Freundes- und Bekanntenkreis der Betroffenen sowie die

Unterstützungsmöglichkeiten im Quartier.

- » Sie/er verfügt über ausgeprägte sozial-kommunikative Fähigkeiten und über hohe Lese- und Schreibkompetenzen, auch im Blick auf ergänzende, niedrighschwellige Möglichkeiten der digitalen Beratung.

Das vorab aufgezeigte Anforderungs- und Kompetenzprofil der Beraterin/ des Beraters macht deutlich, dass die Beraterin/der Berater eine umfassende Qualifikation in der systemischen Beratung benötigt.

Schlussendlich müssen die besten Pflegefachkräfte in der Beratung eingesetzt werden.

#### **Auf die Zukunft setzen und die Neuausrichtung aktiv gestalten**

Bereits jetzt ist es möglich, Pflegebedürftige und deren Angehörige, auch bei Übernahme von Pflegesach- und Betreuungsleistungen über Beratung engmaschig zu begleiten und zu stärken.

Für Geschäftsführungen und Pflegedienstleitungen bedeutet dies jedoch,

sich mutig und strategisch mit den Visionen für den eigenen Pflege- und Betreuungsdienst auseinanderzusetzen, ggf. auch Abschied von lieb gewonnenen Tätigkeiten zu nehmen. Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sind sinnhaft miteinander zu verzahnen. Last but not least sind ethische Kriterien für die Übernahme von Pflege- und Betreuungsleistungen zu entwickeln und auszuweisen.

Setzen Sie auf die Zukunft und gestalten Sie die Neuausrichtung Ihres ambulanten Pflege- und Betreuungsdienstes aktiv!

Denn mit den Worten von Albert Einstein ausgedrückt: „Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu belassen und zu hoffen, dass sich etwas ändert.“

- **Agnes Bachmann & Dr. Ariane Schroeder**

Das Fort- und Weiterbildungsprogramm für 2022 finden Sie online unter [www.katholischeakademie-regensburg.de](http://www.katholischeakademie-regensburg.de)

#### **Netzwerk Katholische Akademie Regensburg e.V.**

Gerne weisen wir Sie auf die Angebote der Katholischen Akademie zum Thema hin:

- » Rechtssicherheit in der Beratung gewinnen, vom 17.10. – 19.10.2022
- » Systemische Beratung – Grundlagenmodul für alle Beraterqualifikationen, Beginn am 05.12.2022
- » Strategie-Workshop Beratung für Geschäftsführungen und Pflegedienstleitungen, 09.05.2023
- » Pflegeberatung gem. der §§ 37 Abs. 3 und 45 SGB XI, Beginn am 15.06.2023



# Katholische Akademie

für Berufe im Gesundheits- und Sozialwesen in Bayern e.V.

innovativ  
lebendig  
christlich

## ● Beratung



### Thomas Siessegger

Diplom-Kaufmann, Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste

Hamburg, Langenargen, Berlin

Email: [pdl-management@siessegger.de](mailto:pdl-management@siessegger.de)

Web: [www.siessegger.de](http://www.siessegger.de)

## Beratung - das Steuerrad des Pflege- und Betreuungsdienstes

### Was Beratung für einen Pflege-dienst bedeutet

Beratung war eigentlich schon immer bedeutsam, um die Leistungen eines ambulanten Pflege- und Betreuungsdienstes zu lenken und zu steuern. Viele haben die Beratung jedoch noch nicht als eigenes Leistungsangebot entdeckt, weil Beratung zu wenig finanziell attraktiv war. Der entscheidende Schritt für die Erkenntnis der Bedeutung von Beratungen kam eigentlich durch die bessere Vergütung der Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI zu Anfang des Jahres 2020.

Traurig ist, dass Beratung erst durch Pflege lukrativere Vergütungen in seiner Bedeutung unter dem monetären Blickwinkel „erkannt“ wurde. Beratung ist aber viel mehr als eine Einnahmequelle.

**Beratung = Steuerung. Beratung ist ein eigenes Leistungsangebot!**

Durch ständige Beratung müsste sichergestellt werden, dass ein ambulanter Pflege und Betreuungsdienst sich auf die Leistungen und Angebote konzentriert, die aktuell von besonderer systemrelevanter Bedeutung sind. Trotzdem müssen Kinderwünsche und -bedürfnisse einbezogen werden.

### Beratung strukturell verankern

Ab einer gewissen Größe eines Pflege- und Betreuungsdienstes sollte ein eigenständiges Beratungsteam eingerichtet werden. Die Größe, ab der das angebracht ist, liegt bei zirka 150-200 Kunden.

Neben der Verortung des Beratungsteams im Organigramm eines ambulanten Pflege- und Betreuungsdienstes geht es auch darum, die Prozesse so zu gestalten, dass der wirtschaftliche Erfolg des ambulanten Pflege-dienstes immerwährend gewährleistet ist. Das beginnt bei der Festlegung

und Definition der verschiedenen Beratungsansätze, am besten mit Standards.

Auf dieser Basis können dann den Kunden, wirtschaftlich und bedarfsorientiert, Leistungen in einem Angebot unterbreitet werden.

Im täglichen Soll-Ist-Abgleich sollte gewährleistet werden, dass die Leistungen tatsächlich im geplanten Umfang erbracht wurden. Sind die Abweichungen zu groß, muss durch erneute Beratungen korrigiert werden.

Die Struktur und die Prozessgestaltung als auch die Verankerung der Beratungselemente sichert attraktive und vielfältige Arbeitsplätze der zufriedenen Mitarbeiter und gewährleistet zudem die Zufriedenheit der Kunden.

Es ist jedoch zu konstatieren, dass in Zukunft nicht mehr alle Kunden entsprechend ihren Wünschen versorgt werden können. Auch hier hat der ambulante Pflege- und Betreuungsdienst eine lenkende Wirkung und steht auch in gesamtgesellschaftlicher Verantwortung.

### Beratung beginnt beim Erstgespräch

Der erste Eindruck zählt. Eine der wichtigsten Aufgaben einer PDL ist die Durchführung der Erstgespräche. Sie sind notwendig für die objektive Beurteilung der Bedürfnisse des Kunden und für die Vorgabe der von den Pflege-Mitarbeitern zu erbringenden Leistungen.

Beim Erstgespräch wird ein Eindruck vermittelt ►



© für die Grafik: Martina Reichl + Thomas Siessegger

- » welche Leistungen der Pflegedienst im konkreten Fall erbringen kann
- » welche Aufgaben ggf. weiterhin von den Angehörigen übernommen werden können oder müssen.

Diese Eindrücke und Erkenntnisse des Erstgesprächs sind oft prägend für die gesamte Dauer der Pflegebeziehung, die über mehrere Jahre dauern kann.

Hier hinterlässt die Leitung beim Erstgespräch einen bleibenden Eindruck bei den Kunden.

Aufbauend auf diesen Informationen und aufgrund der Beratung der PDL werden die Entscheider/innen über die Inanspruchnahme von Pflege, das sind vorwiegend die Angehörigen und die Pflegebedürftigen, zukünftig ihre gewünschten Leistungen in Auftrag geben.

Bis auf die Erstgespräche sollten alle weiteren Elemente der Beratung durch das Beratungsteam wahrgenommen werden.

### Die 7 Elemente der Beratung

Die Vielfalt der möglichen Leistungen und die Kombination von verschiedenen Leistungsarten bringen eine Komplexität mit sich, die nur durch intensive und kontinuierliche Begleitung und Beratung der Kunden in Form von 7 verschiedenen Arten der Beratung möglich ist.

Darüber hinaus gibt es natürlich die

#### Die 7 Elemente der Beratung

1. Erstgespräche
2. Folgegespräche
3. Erneute Kundenbesuche
4. (mitfahrende) Pflege- und Dokumentationsvisiten
5. Beratungsgespräche § 37 Abs. 3 SGB XI für externe Kunden
6. Beratungsgespräche § 37 Abs. 3 SGB XI für Sachleistungskunden
7. Schulungen in der Häuslichkeit

- **Leitungskräfte**
  - Pflegedienstleitung
  - Stellvertretungen
  - Teamleitungen
  - Einsatzleitungen
- **Spezialisierte Pflegefachkräfte** für Beratungsgespräche § 37 Abs. 3 SGB XI (extern und intern)
- **Aufbau eines Beraterteams** mit mehreren Pflegeberater/innen
- **Beratungsangebote entwickeln**
  - Ressourcen nutzen
  - Anleitung forcieren
  - Beratungsgespräche § 37.3 SGB XI für
  - eigene Sachleistungskunden nutzen zum
  - Nachjustieren

#### Ziel: Entlastung der Leitung

Die PDL konzentriert sich auf strategische Entwicklung

alltägliche Beratung in den Touren vor Ort bei den Kunden, indem die Mitarbeiter entweder mit ihrem Wissen unterstützen oder durch sensibilisiertes Erkennen der Bedarfe wieder auf die Leitung verweisen.

Während Erstgespräche und die erneuten Kundenbesuche in der Regel nur von Leitungskräften oder deren Stellvertretungen erbracht werden sollten, sind, können die mitfahrenden Pflege- und Dokumentationsvisiten auch von anderen dafür geeigneten Pflegefachkräften erbracht werden.

Vor allem aber die Beratungsgespräche § 37 Abs. 3 SGB XI sollten von speziell qualifizierten Pflegefachkräften ausgeführt werden. Diese sollten die Leitungskräfte entlasten, damit sich diese auf existentielle Führungsaufgaben konzentrieren können.

### Beratung berücksichtigt die Personalmöglichkeiten

Der entscheidende Engpass bei ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten ist heutzutage das eigene Personal. Beratung sollte immer, wenn sie das Leistungsspektrum des Pflege- und Betreuungsdienstes präsentiert, vorher die personellen Möglichkeiten abfragen und berücksichtigen, bevor etwas versprochen wird, was letzten Endes nicht zu halten ist.

Für die Beratung gibt es inzwischen eigene Kennzahlen, weil Beratung als Schlüsselprozess für den Erfolg des Dienstes massiv an Bedeutung gewonnen hat. Beratung als tragendes Fundament eines Dienstes bietet viele neue Möglichkeiten zur Ausweitung des bisherigen Leistungsspektrums in der ambulanten Pflege.

Beratung kann Kundenbedürfnisse erfüllen und dazu beitragen,

- » die Erträge zu steigern
- » die Gewinnpotenziale neuer Leistungen zu nutzen.

### Die Prioritäten bei den Leistungsarten richtig setzen

Aktuell steht Hauswirtschaft viel zu stark im Vordergrund, teilweise aus finanziellen Gründen. Wir arbeiten jedoch in einem Pflegedienst. Im Jahr 2017 kam die pflegerische ▶

#### 1. Pflege

- Pflegeversicherung SGB XI
- Krankenversicherung SGB V
- evtl. „private“ Pflege nach Zeit

#### 2. Betreuung

- Sachleistungen SGB XI nach § 36
- Entlastungsbetrag SGB XI nach § 45 b
- „Unterstützung im Alltag“ (evtl. mit Umwandlung nicht genutzter Sachleistungen)
- evtl. „private“ Betreuung nach Zeit

#### 3. Hauswirtschaft

- Sachleistungen SGB XI nach § 36
- Entlastungsbetrag SGB XI nach § 45 b
- möglichst selten über Verhinderungspflege
- evtl. „private“ Hauswirtschaft nach Zeit

Betreuung mit dazu, deshalb nennen sich viele jetzt Pflege- und Betreuungsdienst, zurecht. Leider ist die „pflegerische Betreuung“ als eigenständiges Leistungsangebot immer noch nicht angekommen, weder in der Nachfrage von Seiten der Kunden, noch bei den über viele Jahre hinweg auf Zeiteffizienz getrimmten Mitarbeiterinnen, und erst recht nicht in den Beratungs“köpfen“ der Leitungskräfte und der auf Beratung spezialisierten Pflegefachkräfte. Hier hat Beratung einiges nachzubessern.

Deshalb sollte über die Prioritäten bei den Leistungsarten reflektiert werden. Innerhalb der Leistungsarten gibt es dann noch einmal die Frage nach der Reihenfolge der Finanzierung.

### Jetzige Beratungspraxis

Ein ganz entscheidender Aspekt bei vielen Pflege- und Betreuungsdiensten, ist, dass die Reihenfolge in der Beratung umgekehrt wird, anders als

sie eigentlich vom Gesetzgeber vorgesehen ist.

- 1.) Es werden zuerst die **Leistungen über den Entlastungsbetrag** (125 €) angeboten.
- 2.) Dann wird versucht, „nicht (so leicht) finanzierbare Leistungen“ über die **Verhinderungspflege** abzudecken.
- 3.) **Erst dann** kommen die Sachleistungsbeträge nach § 36 SGB XI zum Ansatz, so dass die Kunden beziehungsweise deren Angehörige „möglichst viel vom Pflegegeld“ in Anspruch nehmen können im Rahmen der Kombinationsleistungen.

### Zukünftige, richtige Reihenfolge in der Beratung

Die **Reihenfolge** müsste eigentlich genau **umgekehrt** sein:

- 1.) Zuerst werden die **Leistungen der Pflegeversicherung nach § 36** angeboten, nämlich die der Sachleistungen

- » körperbezogene Pflegemaßnahmen
  - » Hilfen bei der Haushaltsführung
  - » pflegerische Betreuung
- 2.) und dann erst im zweiten Schritt die Kostenerstattungsleistungen wie den **Entlastungsbetrag**
  - 3.) und die **Verhinderungspflege**

Diese Umkehrung hat etwas mit Haltung und Überzeugung zu tun und mit dem Aufbau eines professionellen Beratungsteams und mit der richtigen Einschätzung der wirtschaftlichen Situation der Kunden.

Beratung als eigenständiges Leistungsangebot gehört auf den Prüfstand eines jeden ambulanten Pflege- und Betreuungsdienstes. Bringen Sie noch in diesem Jahr 2022 Ihre Strukturen und Prozesse auf Vordermann, und starten 2023 erfolgreich in ein neues Jahr.

● **Thomas Sießegger**



## Katholische Akademie

für Berufe im Gesundheits- und Sozialwesen in Bayern e.V.

innovativ  
lebendig  
christlich



[www.katholischeakademie-regensburg.de](http://www.katholischeakademie-regensburg.de)



## ● Führung und Personalentwicklung



### Dr. Christian Loffing

Diplom-Psychologe mit dem Schwerpunkt Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie in Pflegeeinrichtungen

Eckernförde, Essen, Berlin

Email: [christian@loffing.com](mailto:christian@loffing.com)

Web: [www.loffing.com](http://www.loffing.com)



## Kernkompetenzen der Mitarbeiter in der Beratung

So machen Sie Ihre Beratungsmitarbeiter fit für deren Einsatz!

**B**ei der Entwicklung Ihres ambulanten Pflegedienstes zu einem Pflege-, Betreuungs- und Beratungsdienst, der mit den richtigen Strukturen und Prozessen ein erfolgreiches Angebot platziert, haben Sie sicherlich schon die ersten wichtigen Weichen gestellt. Ergänzend geht es in diesem Beitrag weniger um die Frage, ob Beratung überhaupt Sinn macht, sondern vielmehr um die Frage **wie** Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter in dieser Hinsicht weiter ausbauen.

*Die daraus resultierenden 5 wichtigsten positiven Konsequenz:*

- » Zufriedene Bestandskunden
- » Neue Beratungskunden
- » Zufriedene Mitarbeiter
- » Hohe Mitarbeiterbindung
- » Attraktivität für potenzielle neue Mitarbeiter

### So ermitteln und fördern Sie die Kernkompetenzen ihrer Mitarbeiter

Üblicherweise nutzen Sie Ihr „gutes Bauchgefühl“ und bestimmen in kurzer Rücksprache einzelne Mitarbeiter, die Beratungsleistungen übernehmen.

Dabei ist jedoch wissenschaftlich nachgewiesen, dass wir uns auf diese Weise häufig irren und etwaige andere geeignete Mitarbeiter leicht übersehen.

Legen Sie stattdessen ein traditionelles Kompetenzmodell zugrunde, so können Sie die Eignung und den daraus resultierenden Erfolg besser vorhersagen (vgl. Abb. 1).

### Fokus: Fach- und Methodenkompetenz

Hier legen Sie den Grundstein mit einer geeigneten Qualifizierung für die Erbringung von Beratungsleistungen

im Sinne des §37.3 SGB XI und / oder auf der Grundlage langjähriger Berufserfahrung.

### Hinweis zur Vorgehensweise

Das tatsächlich erworbene Wissen im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz können Sie in einem Gespräch leicht abbilden. Dazu erstellen Sie eine Liste, der aus Ihrer Perspektive wichtigsten Fachinhalte in der Beratung. Hierzu können Sie die Liste in Abb. 4 ergänzen. In konkreten Fallbeispielen können Sie die Fach- und Methodenkompetenz prüfen und weiterentwickeln.

### Fokus: Selbst- und Sozialkompetenz

Hier wird es bei der Beurteilung oft deutlich unspezifischer und das ▶

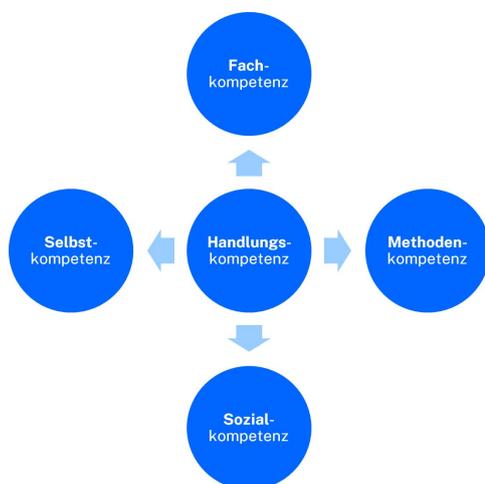


Abb. 1: Traditionelles einfaches Kompetenzmodell



Abb. 2: Im Berufsleben bedeutsame Persönlichkeitseigenschaften im BIP

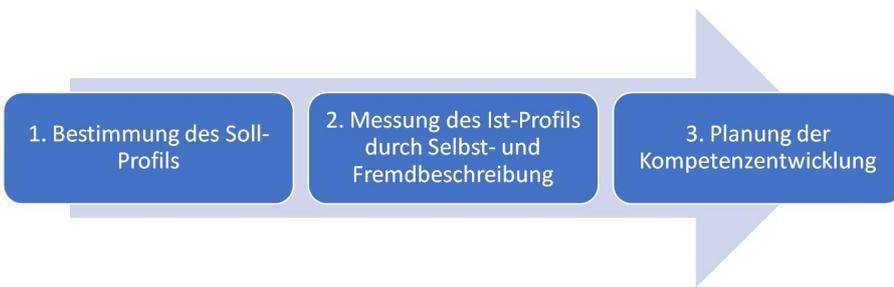


Abb. 3: Vorgehensweise zur Messung der Kompetenzbereiche

„Bauchgefühl“ kommt ins Spiel. Genau hier kann jedoch wissenschaftlich fundierter und in der Praxis dennoch gut anwendbar gehandelt werden.

Legt man z.B. das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) zugrunde, so können übertragen auf die Beratungspraxis auch o.g. Kompetenzbereiche in ihrer Ausprägung gut beurteilt werden (vgl. Abb. 2).

Interessant für die Beratung sind die Bereiche **soziale Kompetenzen**, **Arbeitsverhalten** und **psychische Konstitution**. Letztere können der o.g. Selbstkompetenz zugeordnet werden.

Vgl.: Hossiep & Paschen (2018).BIP <https://www.hogrefe.com/de/shop/bochumer-inventar-zur-berufsbezogenen-persoentlichkeitsbeschreibung.html>

**Wie geht man nun konkret vor?**

**Hinweis**

Im Rahmen einer professionellen Messung dieser Kompetenzbereiche bekommen Sie über die Redaktion PDL Magazin weitere Informationen. Die Rechte an dem BIP im Original liegen bei dem Entwickler des Instruments. Hier haben wir Ihnen lediglich auszugswise eine selbst erstellte Muster-Anwendung hinterlegt, die Sie leicht anpassen und in der Praxis schnell einsetzen können (vgl. Abb. 4).

Hier können Sie nun ein Soll-Profil abtragen. Anschließend legen Sie Ihrem zukünftigen Beratungsmitarbeiter das

leere Dokument vor und bitten ihn um eine ehrliche Selbsteinschätzung.

Sie selbst nehmen eine Fremdbewertung vor.

Abschließend legen Sie das Ergebnis der Selbst- und Fremdbewertung übereinander und vergleichen dies mit dem Soll-Profil. Ergibt sich hier ein Match, dann haben Sie einen gut geeigneten neuen Beratungsmitarbeiter gefunden.

Bei einem Mismatch planen Sie, wie Sie etwaige Kompetenzdefizite beseitigen.

**Hinweis**

Hier ein Beispiel zur Förderung von Selbstbewusstsein und Durchsetzungsstärke im Rahmen der Beratung. Lassen Sie Ihren neuen Beratungsmitarbeiter im Rahmen von Fallbeispielen Sicherheit in der Nutzung seiner Fachkompetenz gewinnen. Bauen Sie sukzessiv typische Widerstände mit ein und lassen Sie den Mitarbeiter kreativ agieren. Abschließend reflektieren Sie die Situation und leiten Lerninhalte für den Mitarbeiter ab.

	niedrig								hoch
<b>Arbeitsverhalten</b>									
Gewissenhaftigkeit									
Flexibilität									
Handlungsorientierung									
<b>Soziale Kompetenzen</b>									
Sensitivität									
Kontaktfähigkeit									
Soziabilität									
Teamorientierung									
Durchsetzungsstärke									
<b>Psychische Konstitution</b>									
Emotionale Stabilität									
Belastbarkeit									
Selbstbewusstsein									

Abb. 4: Instrument zur Kompetenzmessung in Anlehnung an den BIP

**Vom Bauchgefühl zur Kompetenzentwicklung**

Natürlich steckt hinter dieser Vorgehensweise ein gewisser Aufwand. Ihre Mitarbeiter werden ihnen dieses Engagement jedoch danken und sie gewinnen so sicherlich den einen oder anderen besonders gut geeigneten Beratungsmitarbeiter.

**Kostenloses Angebot**

Bei Interesse biete ich Ihnen zur konkreten Umsetzung gerne einen Video-call an. Melden Sie Ihr Interesse einfach der Redaktion oder schreiben mir eine E-Mail an [christian@loffing.com](mailto:christian@loffing.com). Ich freue mich auf unseren Kontakt!

● **Christian Loffing**

## ● Beratung



### Kerstin Pleus

Organisationsberaterin, Krankenschwester, Sozialarbeiterin, MDK-Gutachterin, Pflegedienstleitung, Business-Coach, Systemische Organisationsentwicklerin, DGQ- Auditorin  
Dortmund  
Email: [pflege@kerstinpleus.de](mailto:pflege@kerstinpleus.de)



## Professionelle Steuerung der Beratungsgespräche

### Ein Muss: professionell und erfolgreich beraten

Die Entwicklung der Pflegebedürftigkeit ist allseits bekannt. 80% der Pflegebedürftigen werden zuhause versorgt, d.h. rund vier von fünf Pflegebedürftigen in Deutschland werden in der Häuslichkeit versorgt. Überwiegend erfolgt die Pflege durch pflegenden Angehörige. Häufig leistet ein ambulanter Pflegedienst Unterstützung.

Mit dem Blick auf die Versorgung der Pflegebedürftigen zu Hause wird deutlich, welche Bedeutung Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI haben. Der Beratung kommt eine wichtige Funktion zur Stabilisierung und Qualitätssicherung häuslicher Pflege zu. Die Beratung ist außerdem auch im Zuge einer betriebswirtschaftlichen Steuerungsfunktion zu betrachten.

Beratung sollte neben den Leistungen des SGB XI, SGB V und den

Privatpayerleistungen ein selbständiges Leistungsangebot Ihres Pflegedienstes sein.

Der Beratungsbesuch ist oftmals die erste vertrauensbildende Maßnahme zur ambulanten Pflege und die Chance, Sie als Pflegedienst kennenzulernen. Pflegebedürftige Kunden als auch ihre Angehörigen schätzen mit der Zeit Ihre kompetente Beratung und realisieren, dass sie von Ihrer Beratung profitieren können.

### Wer hat die Pflicht oder den Anspruch auf Beratung nach § 37 Abs. 3 SGB XI?

- » **Beratungsgespräche für Pflegegeldempfänger**  
Bei Pflegegrad 2 und 3 halbjährlich einmal, bei Pflegegrad 4 und 5 vierteljährlich einmal.
- » **Beratungsgespräche für die eigenen Pflegesachleistungskunden**  
Pflegesachleistungskunden

**können** halbjährlich einen Beratungsbesuch in Anspruch nehmen. Diese sind freiwillig.

### 1. Konzeptionelle Ausrichtung der Beratungsgespräche

Machen Sie sich im Vorfeld Gedanken über die Gestaltung der Beratungsprozesse. Erarbeiten Sie konzeptionelle Grundsätze für eine zielführende Beratung, die Gestaltung von Beratungsprozessen, die Bewertung der Qualität der Beratung sowie die erforderlichen Kompetenzen und die Festlegung, welches Personal die Beratung durchführen soll, z. B.

- » die Ziele der Beratung
- » Festlegung & Qualifikation der Berater/des Beraterteams
- » Haltung und Beraterverständnis
- » Beraterkompetenz
- » der Beratungsprozess
- » Qualitätsbereiche und -kriterien
- » Beratungsinhalte
- » Dokumentation der Beratung

Für eine erfolgreiche Umsetzung stellen Sie Ihre Beratungspersonen professionell aus: Mit einer Beratungstasche (Ihr Logo) und Flyern, Broschüren, Gesprächsleitfaden ist ein kompetentes Auftreten Ihrer Beratungspersonen gesichert.

### 2. Welches Personal für Beratungsgespräche nach § 37 (3) SGB XI?

Im Gesetz heißt es,

... Zudem soll bei der Planung für die Beratungsbesuche weitestgehend sichergestellt werden, ►

### Pflegebedürftige nach Versorgungsart [Statistik 2019]

**4,1 Millionen Pflegebedürftige insgesamt**

**Zu Hause versorgt**  
3,31 Mio. (80 %)

**in Heimen**  
vollstationär versorgt  
818.000 (20 %)

**durch Angehörige**  
2,12 Mio.  
Pflegebedürftige  
(Pflegegrade 2 bis 5)

**zusammen mit / durch ambulante Dienste**  
983.000 Pflegebedürftige  
(Pflegegrade 1 bis 5)

**im Pflegegrad 1**  
(mit ausschließlich landesrechtlichen bzw. ohne Leistungen der Heime und Dienste)  
208.000 Pflegebedürftige, auch durch Angehörige versorgt

**= Faktor 2,16**

durch **14.700 ambulante Dienste** mit 421.600 Beschäftigten

dass der Beratungsbesuch bei einem Pflegebedürftigen möglichst auf Dauer von derselben Pflegekraft durchgeführt wird.

... Der beauftragte Pflegedienst und die anerkannte Beratungsstelle haben dafür Sorge zu tragen, dass für einen Beratungsbesuch im häuslichen Bereich Pflegekräfte eingesetzt werden, die spezifisches Wissen zu dem Krankheits- und Behinderungsbild sowie des sich daraus ergebenden Hilfebedarfs des Pflegebedürftigen mitbringen und über besondere Beratungskompetenz verfügen.

Setzen Sie Ihre besten Pflegefachkräfte hierfür ein. Die Auswahl richtet sich nach den Kompetenzen und Erfahrungen und der Motivation der jeweiligen Person. Neben dem erforderlichen Fachwissen benötigen Ihre Beratungsperson die Fähigkeit, dieses Wissen förderlich einzusetzen und das eigene Handeln lösungsorientiert daran auszurichten. Darüber hinaus sind Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zu Empathie und Flexibilität wichtige Aspekte.

Sicherlich lassen sich Kompetenzen formell abbilden. Als verantwortliche Pflegedienstleitung kennen Sie Ihre Pflegefachkräfte. Über Beobachtungen, Erfahrungen, können Sie eine Aussage zu den Fertigkeiten Ihrer Mitarbeitenden treffen. Ist die von Ihnen ins Auge gefasste Person in der Lage, Situationen fachlich und richtig einzuschätzen?

Denn für das weitere Vorgehen ist entscheidend, welche Interventionen greifen müssen.

### 3. Ausgangslage

Ihr Pflegedienst versorgt insgesamt 100 Kunde, davon sind 70 SGB XI Kunden.

Diese haben die Möglichkeit zwei Beratungsgespräche je Jahr abzurufen. Sie als Pflegedienst, informieren natürlich ihre Pflegesachleistungs-Kunden (PSK) über diese Kann-Leistung. Folglich terminieren Sie 140 Beratungsgespräche pro Jahr.

## Beratungskompetenz im ambulanten Pflegedienst

### Prozesse

- Kontaktaufnahme
- Bedarfserfassung
- Beratungs- und Versorgungsplanung
- Intervention
- Evaluation und Abschluss
- Qualitätssicherstellung
- Beratungsstrukturen mitgestalten
- Kooperation und Vernetzung

### Fachkompetenz

- Wissensanwendung
- Pflegeberatungs- und spezifische Kenntnisse
- Fertigkeiten, Fähigkeiten und Erfahrungen
- Beziehungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit

### Personelle Kompetenz

- Analytische Fähigkeiten
- Beobachtungsfähigkeit
- Problemlösungsfähigkeit
- Konfliktlösungsfähigkeit
- Flexibilität
- Reflektionsfähigkeit

Profil Beratungskompetenz (nach Hummel-Gaatz 2007; Heyse & Erpenbeck 2004, Bohrer, Kuckeland, Oetting-Roß, Scherpe & Schneider 2008, Bals & Dilg 2014), dargestellt in: Zentrum für Qualität in der Pflege: Qualitätsrahmen für Beratung in der Pflege, 2016, Berlin, Download unter [www.zqp.de](http://www.zqp.de)

Wir können davon ausgehen, dass gemäß der jährlichen Abrufvorgabe ca. 150 Pflegegeldempfänger (PGK) zu Ihren Beratungskunden zählen müssten. Insgesamt sind das zirka 340 Beratungsgespräche pro Jahr.

140 Beratungsgespräche PSK + 340 Beratungsgespräche PGK = 480 Beratungsgespräche insgesamt pro Jahr

An dieser Zahl werden die Potentiale deutlich, und wie wichtig es ist, die Beratungsgespräche professionell zu konzeptionieren, zu steuern und zu verwalten.

### 4. Steuerung

Blieben Sie professionell!

Planen Sie die Beratungsbesuche nicht ad hoc in Touren, weil etwas frei geworden ist.

Wie viele fachkompetente Beratungspersonen stehen Ihnen zu Verfügung?

Je nach Größe des Personals bzw. der zu versorgenden Region machen Sie sich Gedanken, inwieweit Sie solitäre Beratungstouren oder Beratungseinsätze innerhalb bzw. im Anschluss einer Tour verplanen.

Nutzen Sie unbedingt Ihre ambulante Pflegesoftware. Neben der wirtschaftlichen Tourenplanung und dem Soll-Ist-Abgleich zur täglichen Feinsteuerung der Touren arbeiten Sie mit dem Berichtswesen, z.B.

- » Darstellung der defizitären Kunden
- » Darstellung der prozentualen Ausschöpfung der Pflegesachleistungsbeträge
- » Übersicht der Verhinderungspflegen
- » Übersicht von Entlastungs- und Betreuungsleistungen ▶

### Ihr Pflege- und Betreuungsdienst mit 100 Kunden besteht aus

**SGB XI**  
Pflegebedürftige

**SGB V**  
Patienten

**insgesamt**  
Kunden

70

+

60

=

100

Darüber hinaus betrachten und werten Sie Ihre Kennzahlen aus. So stellen Sie eine strukturierte Analyse Ihrer Kunden sicher. Voraussetzung ist immer ein funktionierendes Pflegegradmanagement.

**Fazit: Nun planen Sie Ihre Beratungsbesuche vorausschauend und professionell.**

## 5. Ziele der Beratung

Im Zuge der Qualitätssicherung legen Sie den Fokus auf die individuelle häusliche Situation eines Einzelnen. Sie erörtern zentrale Themenbereiche wie familiäre Situation, Finanzierung der Pflegesituation, pflegepraktische Angelegenheiten, soziales Netzwerk, Möglichkeiten zur Entlastung pflegender Angehöriger.

Bis vor ein paar Jahren dienten die Beratungsbesuche auch der Kundengewinnung. Aufgrund des Fachkräftemangels gibt es jedoch einen Perspektivwechsel: Der potenzielle Kunde ist auf der Suche nach einem Pflegedienst. Viele Pflegedienste haben mittlerweile eine/n Aufnahmestopp bzw. -pause.

Betrachten wir uns die verschiedenen neuen Zielrichtungen.

### Die eigenen Pflegesachleistungskunden

- » Ziel ist es, sofern personalmäßig abbildbar, die bis jetzt vorhandene Nutzung der Pflegesachleistungen besser bzw. voll auszuschöpfen, z.B. bei Pflegegrad 2 gemessen an 724 € oder bei Pflegegrad 3 ist die Messlatte 1.363 €.
- » Sofern die Beratungsgespräche immer von derselben Beratungsperson durchgeführt werden, können neben Schaffung von Vertrauen zwischen Kunde und Berater/in, bedürfnisorientiert Leistungen angepasst werden.
- » Ausschöpfen von Verhinderungspflege und den Leistungen mit dem Entlastungsbetrag
- » Haben Sie die SGB V Leistungen und Hilfsmittel im Blick!
- » Beraten Sie darüber hinaus über komplementäre und Dienste, wie z.B. Hausnotruf, Essen auf Rädern. Zur Entlastung pflegender Angehöriger bzw. Gestaltung einer Tagesstruktur für den pflegebedürftigen sind Angebote wie Tagespflege, Verhinderungspflege bzw. Entlastung und Betreuung (Einzel- und/oder Gruppenangebote) unabdingbar.

- » Bestenfalls haben Sie als Komplexanbieter alles aus einer Hand verfügbar.
- » Führen Sie die Beratungsterminierung fort, das heißt, vereinbaren Sie mit dem Kunden direkt schon den zweiten Termin. Der Kunde wird es Ihnen danken! Bestenfalls wird der Kunde 2 Wochen vorab erinnert.

### Zielrichtungen der „Pflicht“-Beratungsbesuche im Rahmen der Experten/Prozessberatung

- » Erfassung der Ist-Situation
- » Problemanalyse
- » Lösungsorientierte Beratung
- » Intervention (ggfs. Neukunde Ihres Pflegedienstes, Angebote von Entlastung für die pflegenden Angehörigen, Angebote der Verhinderungspflege), Pflegekurse/individuelle häusliche Schulungen für pflegende Angehörige

Vor allem jedoch hat jede pflegebedürftige Person einen Anspruch auf bis zu 2.418 € pro Jahr als Unterstützung über die (stundenweise) Verhinderungspflege nach § 39 SGB XI.

● Kerstin Pleus

**SieBegger Wawrik**  
Management GmbH

**Beraten, bewerten, begleiten.**

Unternehmensperspektive  
für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste  
und Tagespflegen

**SieBegger Wawrik**  
Management GmbH

Am Kanzleramt  
Rahel-Hirsch-Straße 10  
10557 Berlin

**Thomas SieBegger**  
Mobil +49 171 2019092  
siessegger@sw-management.de

**Peter Wawrik**  
Mobil +49 171 2019091  
wawrik@sw-management.de

● Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Dieser Beitrag ist die Fortsetzung (Teil 2) von „Die Umstellung von Leistungskomplexen auf Zeitabrechnung“ in Ausgabe 2 (Mai 2022) von PDL Management



## Umstellung von Leistungskomplexen auf Zeitabrechnung

### Teil 3: Die differenzierte Kalkulation von Zeitleistungen

Nachdem die Differenzierung der zu erfassenden Zeiten und Stunden als auch die Differenzierung der Qualifikationen aufgezeigt wurde, gehen wir nun daran, für die einzelnen Leistungs- und Finanzierungsbereiche konkret zu kalkulieren, wie hoch die eigenen Kosten des Pflegedienstes sind. Dies ist auch Voraussetzung für Vergütungsverhandlungen, wenn es darum geht, für die Zukunft Preise festzulegen.

#### Die Grundformel zur Berechnung der Kosten pro Stunde:

$$\text{Kosten pro Stunde} = \frac{\text{Brutto-Personalkosten der Mitarbeiter}}{\text{Stunden der Mitarbeiter}} + \text{Zuschlag für Overhead- und Sackkosten}$$

#### 1. Schritt: Kalkulation pro Qualifikation

##### Welche Stunden werden bei der Kalkulation als Divisor benutzt?

Um diese Frage zu klären, wird zunächst eine differenzierte Zeiterfassung benötigt, die bei den Zeiten vor Ort beginnt: Die Zeit vom Öffnen der Wohnungstür bis zum Schließen der Wohnungstür ist die Zeit **D**.

Die Zeit beginnend vom Schließen der Wohnungstür bis zum Öffnen der nächsten Wohnungstür sind die Fahrt- und Wegezeiten. Zusammen ergibt sich die Einsatzzeit **C**.

Addiert man nun noch die Organisationszeiten (auch durch Leitungs- und Zeiterfassung) errechnet sich die Anwesenheitszeit **B**.

Die Zeiten für Krankheit und Urlaub und für sonstige Ausfallzeiten erhalten Sie aus dem Personalwesen. Die Addition ergibt die bezahlte Arbeitszeit **A**.

Die Division der Personalkosten der jeweiligen Qualifikation erfolgt durch die entsprechenden Stunden, je nachdem, welches Ziel mit der Kalkulation verfolgt wird.

Die **C-Stunden** sind die Grundlage für Vergütungsverhandlungen und für Preise für Stundensätze ohne Hausbesuchspauschale, das heißt, die

Kunden gesondert berechnet.

**D-Stunden** werden benötigt, wenn Preise oder Stundensätze mit "integrierter" Hausbesuchspauschale errechnet werden sollen. Das heißt, dem Kunden werden keine gesonderten Hausbesuchspauschalen in Rechnung gestellt.

**B-Stunden:** Im Rahmen einer internen Prozesskostenrechnung, (z. B. bei den Fragen "Was kostet eine Dienstbesprechung?" oder Was kostet es, wenn wir morgens 10 Minuten Rüstzeit gewähren, wenn auch 4 Minuten ausreichend wären?"

Bei dieser Division bzw. Kalkulation werden in der Regel nur die direkten Personalkosten pro Qualifikation berücksichtigt, keine Zuschläge für Overhead- und für Sachkosten.

Mit den **A-Stunden** werden für interne Bewertungen (z. B. von Über- und/oder Mehrstunden der Mitarbeiter

Wert einer bezahlten Arbeitsstunde errechnet.

#### 2. Schritt: Differenzierung nach Finanzierungsbereichen

Das SGB XI mit seiner dualistischen Finanzierung unterscheidet sich von den anderen Leistungsbereichen mit monoistischer Finanzierung. Investitionskosten im Sinne des § 82 Abs. 2 SGB XI dürfen im SGB XI nicht mit einberechnet werden.

##### Dualistische Finanzierung bedeutet:

Die pflegebedingten Aufwendungen (bzw. Kosten) werden, in dieser Reihenfolge, von den 1.) Pflegekassen, 2.) Selbstzahlern, und den 3.) Sozialhilfeträgern getragen. Die investiven Kosten übernehmen eigentlich

- 1.) die Bundesländer oder Kommunen, 2.) die Selbstzahlern, oder 3.) die Sozialhilfeträger.

Bei der monoistischen Finanzierung (z. B. SGB V) trägt die Gesamtkosten nur ein Leistungsträger, in diesem Fall die Krankenkassen. ▶

#### Berechnung der Stundensätze für die C-Stunden

Es ergeben sich folgende Berechnungen:  
Die Kosten einer Einsatz-Stunde (C)

##### a) für Examierte Pflegefachkräfte (3-jährige Ausbildung)

	SGB XI	alle anderen
für Leistungen im SGB XI, z.B. Stundensätze		für Privatzahler, SGB V und SGB XII
= Personalkosten pro Stunde der Qualifikation	34,00 €	34,00 €
+ Overhead-Kosten für Leitung und Verwaltung des ambulanten Dienstes	9,00 €	9,00 €
+ Sachkosten ohne Investitionskosten-Anteil	3,00 €	3,00 €
+ Investitionskosten im Sinne des § 82 Abs. 2 SGB XI	x x x	4,00 €
+ "kalkulatorische" Kosten	4,50 €	4,50 €
= Gesamtkosten pro Einsatz-Stunde (C)	<b>50,50 €</b>	<b>54,50 €</b>

Folglich ergibt sich anhand unseres Beispiels für examinierte Pflegefachkräfte unten stehendes Bild.

Die Kosten einer Pflegefachkraft liegen also bei 54,50 €, ganz allgemein ausgesagt. Könnte den Pflegekassen ein Stundensatz in Rechnung gestellt werden, dürftendies nur 50,50 € sein. Die investiven Kosten im Sinne des § 82 Abs 2 SGB XI, hier im Beispiel 4,00 € dürfen nicht berechnet werden, sondern müssen von anderen Leistungsträgern übernommen werden.

**3. Schritt: Differenzierung der Kosten nach Leistungsarten**

Wir kalkulieren weiter, jedoch nur für die Leistungsarten im SGB XI. Eine weitere Differenzierung erfolgt nun für die Leistungsarten

- » Pflege
- » Hauswirtschaft
- » Betreuung

Diese 3 Leistungsarten finden jedoch in allen Finanzierungsbereichen statt, manchmal sogar mehrfach, wenn es, wie im Beispiel der Pflegeversicherung drei verschiedene Arten der Betreuung gibt, als Sachleistung, als Teil des Entlastungsbetrages und als Unterstützung im Alltag. Das stellt eine gewisse Herausforderung dar.

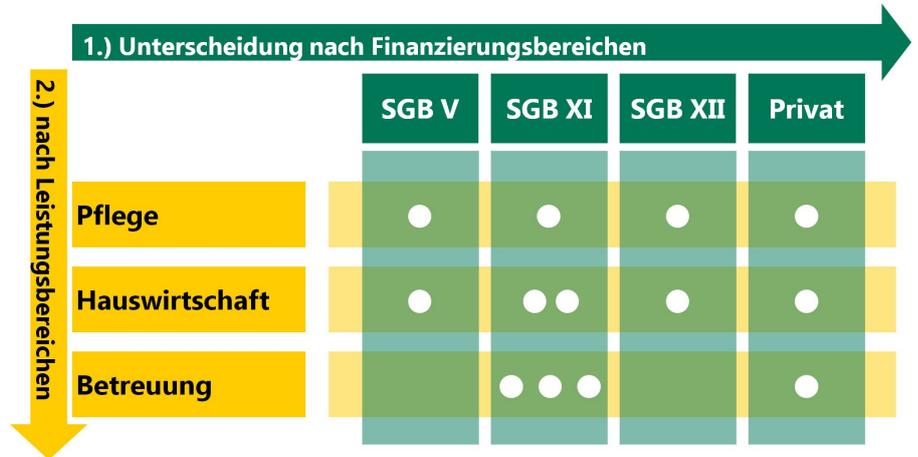
Dabei muss geklärt werden, zu wieviel Prozent die Mitarbeiterinnen in der jeweiligen Leistungsart tätig sind. Dann werden die Kosten entsprechend aufgeteilt und die Regie-Sachkosten, die Regie Personalkosten und die kalkulatorischen Kosten addiert. Fertig.

Grundsätzlich sind die Zuschläge für die Leistungsarten Pflege, Hauswirtschaft und Betreuung in gleicher Höhe. In speziellen Fällen könnte bei den Zuschlägen noch einmal differenziert werden, das würde aber den Rahmen dieser Diskussion hier an dieser Stelle sprengen.

**4. Schritt: Differenzierung der Kosten nach Leistungsarten**

Der letzte Schritt in diesem Kalkulationsmodell ist es, die Kosten des

**Pflege, Hauswirtschaft und Betreuung in der Verteilung auf Leistungs- und Finanzierungsbereiche**



Pflege		Gesamtkosten pro Qualifikation in Euro/Std.	Prozentanteil der Leistungserbringung im SGB XI in Std.	= Anteile an Gesamtkosten im Mix der Qualifikationen in Euro/Std.
Pos.	Kostenpositionen			
1.	<b>Gesamtkosten pro Qualifikation</b>			
1.1.	Examinierte Pflegefachkräfte (3 Jahre)	34,00 €	40,0%	13,60 €
1.2.	Pflegekräfte, und -assistent/innen (1-jährig o. Arzhelferin)	30,00 €	22,0%	6,60 €
1.3.	Pflegeassistent/innen - "helferinnen" (in Pflege)	28,00 €	25,0%	7,00 €
1.4.	Hauswirtschaftskräfte	21,00 €	5,0%	1,05 €
1.5.	Betreuungskräfte	23,00 €	8,0%	1,84 €
1.6.	<b>Mischkalkulation der Personalkosten von 1.1 bis 1.5. für den Bereich SGB XI</b>		100,0%	
	<b>Zwischensumme Pflege</b>			<b>30,09 €</b>

Beispiel für die Zusammensetzung der Kosten in der Pflege

2.3.	Overhead-Kosten für Leitung und Verwaltung	+	9,00 €
3.1.	Sachkosten (ohne investiven Anteil § 82.2 SGB XI)	+	3,00 €
3.4.	Kalkulatorische Kosten inkl. Gewinn	+	4,50 €
	<b>Mischkalkulation der Gesamtkosten für den Bereich SGB XI:</b>	<b>Berechnung für das Jahr 2021</b>	<b>Pflege 46,59 €</b>

In gleicher Weise kann auch die Personalzusammensetzung für die Leistungsarten Hauswirtschaft oder Betreuung anders zusammengesetzt werden. Im Weiteren werden nun noch die Zuschläge berechnet.

vorangegangenen kompletten Jahres hochzurechnen auf dieses Jahr, dann einen Schlussstrich zu ziehen, und dann noch einmal für das kommende Jahr die voraussichtlichen Kostensteigerungen in Prozent bei den einzelnen Kostenarten festzulegen.

1.) Zunächst werden die Kosten für den gesamten Pflege- und Betreuungsdienst ermittelt.

2.) Dabei werden zuerst die Mitarbeiter, differenziert nach 4 oder 5 verschiedenen Qualifikationen, mit ihrem jeweiligen Stundensatz ermittelt. ▶

3.) Dann werden – zusätzlich zu den Qualifikationskosten die Zuschläge für Overheadkosten – berechnet für Kosten der Leitung

d) Kosten für Verwaltung und Umlagen [für Geschäftsführung, Lohnbuchhaltung und Finanzbuchhaltung und sonstigen Kosten]  
 Anmerkung: Bei privaten Pflege- und Betreuungsdiensten sind das die „Fremdleistungen Dritter“;

e) also z. B. die Kosten für Steuerberater, externe Dienstleister, Abrechnungszentren oder für ähnliche

f) Zuschläge für Sachkosten (nur solche, welche nicht investiver Art sind)  
 Auch mit von Bedeutung ist eine Berücksichtigung der

g) Zuschläge für kalkulatorische Risiken und eines angemessenen Gewinns

Durch die Eingabe dieser Daten kommt man bei der Kalkulation zu komplett verschiedenen Ergebnissen bei den Stundensätzen, die dann auch noch einmal auf drei Jahre (mit jeweiligen Veränderungen von Jahr zu Jahr) kalkuliert werden müssen.

**Teil 4: Hochrechnungen vom letzten Jahr → dieses Jahr → nächstes Jahr**

Ziel aller Berechnungen ist die prospektive Berechnung für ein Folgejahr, welche die Grundlage für Vergütungsverhandlungen ist.

Zunächst jedoch muss immer ein komplettes vergangenes Kalenderjahr berechnet werden, hier das zurückliegende Jahr 2021.

Von diesem Kalenderjahr wird dann hochgerechnet auf das jetzige Jahr (2022), um als Zwischenergebnis einen Schlussstrich unter diese Berechnungen zu ziehen. Dann werden noch einmal die einzelnen Kostenarten für das Folgejahr (hier 2023) Punkt für Punkt durchgegangen und geschätzt, wie sich diese Kosten weiterentwickeln werden. So ermitteln sich im zweiten und im dritten Schritt

**SGB XI- Stundensatzkalkulation**

2021	Ausgangsjahr der Überlegungen		2023
	2022		
<b>1. Schritt</b>	<b>2. Schritt</b>	<b>3. Schritt</b>	
Kalkulation für ein komplettes vergangenes Kalenderjahr, z.B. 2021	Festlegung der voraussichtlichen %-Veränderungen der Kostenarten von 2021 auf 2022	Jahr der Vergütungsverhandlung: %-Veränderungen der Kostenarten von 2022 auf 2023	
a) Kosten pro Stunde für vier oder fünf verschiedene Qualifikationen	a) Kosten der 4 oder 5 Qualifikationen ..... +/- .... %	a) Kosten der 4 oder 5 Qualifikationen ..... +/- .... %	
b) Zuschläge für Overheadkosten - Leitung - Verwaltung	b) Overheadkosten für - Leitung ..... +/- .... % - Verwaltung ..... +/- .... %	b) Overheadkosten für - Leitung ..... +/- .... % - Verwaltung ..... +/- .... %	
c) Zuschläge für Sachkosten (nur solche nicht investiver Art)	c) Sachkosten ..... +/- .... %	c) Sachkosten ..... +/- .... %	
d) Zuschläge für kalkulatorische Risiken und angemessenen Gewinn	d) Kalkulatorische Kosten ..... +/- .... %	d) Kalkulatorische Kosten ..... +/- .... %	
= Ergebnis der Stundensatzkalkulation 2021	= Ergebnis der Stundensatzkalkulation 2022	= Ergebnis der Stundensatzkalkulation 2023	

Beispiel für die Hochrechnung vom Jahr 2021 auf das Jahr 2022

Pflege		Höhe bzw. Anteil der Kosten(art) im vergangenen Zeitraum	Veränderung in Prozent für die zu berechnende, jetzige Periode [Jahr]	Prozentanteil der Leistungserbringung im SGB XI	Höhe bzw. Anteil der Kosten(art) für zukünftigen Zeitraum an den Gesamtkosten im Mix der Qualifikationen
Pos.	Kostenpositionen	in Euro/Std.	in Prozent	in Prozent	in Euro/Std.
<b>1. Gesamtkosten pro Qualifikation</b>					
nur zur Information:					
1.1.	Examinierte Pflegefachkräfte (3 Jahre)	34,00 €	+ 4,2%	40,00%	x 35,43 € = 14,17 €
1.2.	Pflegekräfte, und -assistent/innen (1-jährig o. Arzthelferin)	30,00 €	+ 4,1%	22,00%	x 31,23 € = 6,87 €
1.3.	Pflegeassistent/innen - "helferinnen" (in Pflege)	28,00 €	+ 3,9%	25,00%	x 29,09 € = 7,27 €
1.4.	Hauswirtschaftskräfte	21,00 €	+ 2,5%	5,00%	x 21,53 € = 1,08 €
1.5.	Betreuungskräfte	23,00 €	+ 3,7%	8,00%	x 23,85 € = 1,91 €
2.3.	Overhead-Kosten für Leitung und Verwaltung	9,00 €	+ 4,1%		9,37 €
3.1.	Sachkosten (ohne investiven Anteil § 82.2 SGB XI)	3,00 €	+ 12,0%		3,36 €
3.4.	Kalkulatorische Kosten inkl. Gewinn	4,50 €	+ 1,0%		4,55 €
<b>Mischkalkulation der Gesamtkosten für den Bereich SGB XI:</b>					<b>48,57 €</b>

die voraussichtlichen Gesamtkosten pro Qualifikation für das jeweilige Folgejahr.

Mit diesen Daten und dieser Vorgehensweise könnten Verhandlungen geführt werden, beziehungsweise es könnte ein sogenannter prospektiver Stundensatz ermittelt werden.

Angenommen, wir befinden uns jetzt im Jahr 2022, so können wir also z. B. im Herbst dieses Jahres Vergütungsverhandlungen auf Basis der echten aus dem Jahr 2021 fortgeschriebenen Kosten für das Folgejahr 2023 verhandelt werden.

Dies ist eine spezielle Kalkulation für

das SGB XI.

Alle Berechnungen für die Jahre 2021 bis 2023 können für die Leistungsarten Pflege, Hauswirtschaft und Betreuung entsprechend individuell durchgeführt werden.

Ein Excel®-Tool zur Berechnung der Kosten der A-, der B-, der C- und der D-Stunden als auch für eine differenzierte Kalkulation der Finanzierungs- und Leistungsbereiche wird auf der Internet-Seite von PDL-Management als Download zur Verfügung gestellt.

● **Thomas Sießegger**

## ● Der Steuer-Tipp des Monats



### Holger Wendland

Diplom-Finanzwirt, Fachberater Gesundheitswesen (IBG/HS  
Bremerhaven)

Erfststadt

Email: [holger.wendland@datevnet.de](mailto:holger.wendland@datevnet.de)

Web: [www.steuerberatung-wendland.de](http://www.steuerberatung-wendland.de)

## Ambulante Pflege- und Betreuungsdienste und Gewerbesteuer



### Grundsatz Gewerbesteuerbefreiung

Grundsätzlich sind Pflegeeinrichtungen von der Gewerbesteuer befreit. Hier ist für ambulante Einrichtungen § 3 Nr. 20d GewStG maßgebend.

Nunmehr hat jedoch Deutschlands höchstes Steuergericht, der Bundesfinanzhof - BFH -, die Anwendbarkeit dieser Vorschriften näher ausgelegt.

Klägerin war eine Pflege-GmbH, deren Geschäftsgegenstand die Erbringung von Pflegeleistungen gegenüber kranken Personen entsprechend den Leistungskatalogen der gesetzlichen und privaten Krankenversicherungen war. Mit der Gesellschafterin der GmbH vereinbarte selbige ein steuerlich anzuerkennendes Darlehensverhältnis. Über die Jahre 2009 bis 2011 erzielte die GmbH damit 15.333 € Zinseinnahmen. Zudem erhielt die Pflege-GmbH Provisionen von der Fa. L-GmbH (50 € im Jahr 2010) für die Vermittlung eines Treppenliftes sowie von dem M e.V. für die Vermittlung von Betreuungspersonen (100 € im Jahr 2011).

Im Veranlagungsverfahren und im darauf folgenden Rechtsbehelfs- und Klageverfahren vertrat die Pflege-GmbH die Rechtsauffassung, dass auch diese Erträge der Gewerbesteuerbefreiung nach § 3 Nr. 20 c / d GewStG unterlägen.

### Keine Gewerbesteuerbefreiung für Gewinne außerhalb der Einrichtung

Nunmehr stellt der BFH jedoch klar, dass wird nicht der Träger der in § 3 Nr. 20 Buchst. c und d GewStG benannten Einrichtungen mit seinem gesamten Gewerbeertrag von der Gewerbesteuer befreit wird; begünstigt werden vielmehr nur die aus dem Betrieb

der Einrichtung resultierenden Erträge. Soweit der Träger der Einrichtung außerhalb derselben Erträge erzielt, unterliegen diese der Gewerbesteuer. Eine sachliche Rechtfertigung, auch diese gewerblichen Erträge in die Steuerbefreiung einzubeziehen, ist nicht ersichtlich. Denn der Zweck der Steuerbefreiung liegt darin, die bestehenden Versorgungsstrukturen bei der Behandlung kranker und pflegebedürftiger Personen zu verbessern und die Sozialversicherungsträger von Aufwendungen zu entlasten.

Hieraus lässt sich ableiten, dass nur diejenigen Erträge begünstigt sind, die aus dem Betrieb der jeweiligen Einrichtung selbst erzielt werden; denn nur insoweit entstehen für die Sozialversicherungsträger Kosten. Eine wirtschaftliche Betätigung mit anderem Gegenstand ist dagegen nach dieser Norm nicht steuerbefreit. Anderenfalls würde eine Kapitalgesellschaft, deren Tätigkeit stets und in vollem Umfang als Gewerbebetrieb gilt (§ 2 Abs. 2 S. 1 GewStG), schon allein deshalb von der Gewerbesteuer befreit, weil sie auch ein Alten- oder Pflegeheim betreibt.

### Keine Ausnahmen

Hierbei muss der jeweilige Tätigkeitsbereich auch nicht den Rahmen der privaten Vermögensverwaltung verlassen (Zinsen) oder besondere organisatorische Vorkehrungen ausweisen, wie die Einrichtung eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes (Vermittlungsgeschäfte).

Quelle: BFH-Urteil vom 01.09.2021, III R 20/19

### ● Holger Wendland

Die Kennzahl des Monats

## Beratungsgespräche: Chancen erkennen und zielgerichtet nutzen

durch  
Angehörige  
2,12 Mio.  
Pflegebedürftige  
(Pflegegrade 2 bis 5)

zusammen mit / durch  
ambulante Dienste  
983.000 Pflege-  
bedürftige  
(Pflegegrade 1 bis 5)

= Faktor 2,16

Mehr als zweimal so viele Pflegebedürftige wie in ambulanten Pflegediensten werden durch Pflegepersonen gepflegt.

Hat ein Pflegedienst 70 Pflegebedürftige und 60 Patienten mit SGB V, so sind das zusammen 100 Kunden.

Da sich die eben dargestellte Statistik nur auf die SGB XI- Pflegebedürftigen bezieht, kann davon ausgegangen werden, dass im Umfeld eines ambulanten Pflegedienstes 2,16 mal so viele Pflegebedürftige leben, die einzig durch eine Pflegeperson gepflegt werden beziehungsweise wo eine Pflegeperson benannt ist.

Folglich muss es im regionalen Umfeld des ambulanten Pflegedienstes 2,16 mal so viele Pflegebedürftige geben, die verpflichtet sind, ein Beratungsgespräch abzurufen. Das würde 151 Beratungskunden entsprechen.



### Die erste Kennzahl zu Beratungsgesprächen nach § 37 Abs. 3 SGB XI

70 eigene Pflegebedürftige x 2,16 = 151 mögliche Beratungskunden

Die Anzahl der Beratungskunden sollte also 1,5 mal so hoch sein wie die der eigenen Kunden. Haben Sie weniger Beratungskunden, so hat diese ein anderer Pflegedienst.

Da die Pflegebedürftigen in den Pflegegraden 2 und 3 sich zweimal pro Jahr beraten lassen müssen und diejenigen in Pflegegrad 4 und 5 sogar viermal, entspricht das zirka **340 Beratungsgesprächen pro Jahr**.



### Warum sind die „Pflicht“-Beratungskunden interessant?

Erstens, um mögliche zukünftige interessante Kunden kennenzulernen, zweitens um diesen Beratungskunden, die allesamt einen Anspruch auf Verhinderungspflege haben, diese lukrative Leistung anzubieten.

### Die eigenen Sachleistungskunden ebenfalls zwei Mal pro Jahr beraten

Auch die eigenen Sachleistungskunden haben das Recht, aber nicht die Pflicht, sich zweimal pro Jahr beraten zu lassen. Bekommt man von diesen eigenen Pflegekunden den Auftrag, sie 2 mal pro Jahr zu besuchen, sind das zusätzlich zu den 340 Beratungsgesprächen, die aus den Pflichtberatungsgesprächen resultieren noch einmal 140 Beratungsgespräche, was zusammen **480 Beratungsgespräche** ergibt.

Ziel der Beratungsgespräche für die eigenen Sachleistungs-Kunden ist es, die Ausschöpfung der Sachleistungen vor allem in den Pflegegraden 2 und 3 ständig nachzujustieren, und damit zu wirtschaftlicheren Einsätzen zu kommen.

Verteilt man durch entsprechendes Terminieren und Erinnernder Beratungskunden die Beratungsgespräche auf das Jahr, so entspricht das im Durchschnitt 40 Beratungsgesprächen pro Monat.

Das ist die zweite Kennzahl zu Beratungsgesprächen nach § 37 Abs. 3 SGB XI:

### Monatliche Beratungsgespräche in Relation zur Anzahl der Kunden

40 Beratungsgespräche in Relation zu 100 Kunden entspricht 40%

Beratungsgespräche bilden Potentiale ab. Sie geben noch nicht die Garantie, dass sie erfolgreich verlaufen und in die gewünschte Zielrichtung führen.

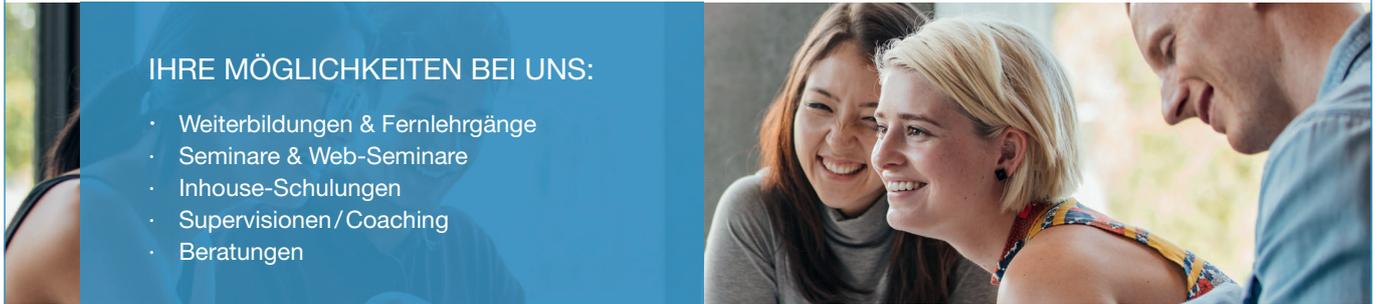
● Thomas Sießegger

## IHR SPEZIALIST FÜR WEITERBILDUNG UND BERATUNG IM GESUNDHEITSWESEN

Qualifizierungsziele sicher erreichen mit unseren aktuellen Angeboten, modernen Lernformen und persönlicher Betreuung!

### IHRE MÖGLICHKEITEN BEI UNS:

- Weiterbildungen & Fernlehrgänge
- Seminare & Web-Seminare
- Inhouse-Schulungen
- Supervisionen/ Coaching
- Beratungen



Lembke Seminare und Beratungen GmbH | Christoph-Probst-Weg 2 | 20251 Hamburg  
Tel. 040.611 618-0 | Fax 040.611 618-29 | [info@lembke-seminare.de](mailto:info@lembke-seminare.de) | [www.lembke-seminare.de](http://www.lembke-seminare.de)



### Impressum

**PDL MANAGEMENT** erscheint monatlich als kostenfreie Publikation von Thomas Sießegger [Herausgeber]

Ein Abonnement ist nicht möglich.

#### Das Kleingedruckte

Der Nachdruck, auch auszugsweise ist nur mit Genehmigung des Herausgebers oder der Autoren gestattet. PDL MANAGEMENT und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Rechte verbleiben zu 100% bei den Autoren. Beiträge, die mit vollem Namen oder auch mit Kurzzeichen des Autors gezeichnet sind, stellen die Meinung des Autors dar und nicht unbedingt die der Redaktion. Unaufgefordert eingereichte Manuskripte werden nicht angenommen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen und Handelsnamen in dieser Publikation berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um geschützte, eingetragene Warenzeichen.

#### Redaktion

Thomas Sießegger (v.i.S.d.P.)

Ottenser Hauptstraße 14  
22765 Hamburg

Telefon: +49 40 - 399059 02  
Fax: +49 40- 399059 16  
E-Mail: [pdl-management@siessegger.de](mailto:pdl-management@siessegger.de)  
oder [redaktion@pdl-management.de](mailto:redaktion@pdl-management.de)

Gestaltung und Layout: Mark Zaschka  
Illustrationen und Titelbild: Florentine Sießegger

#### Druck

Das machen Sie bitte gegebenenfalls selbst. Aus Umweltschutzgründen bitte nicht wirklich ausdrucken, sondern einfach als PDF abspeichern.

© Thomas Sießegger [Hamburg, Langenargen, Berlin]