



Der Mitarbeiter ist König Eine Analyse zu **Personalkosten**



Liebe Leserinnen und Leser,

wir erleben bewegte Zeiten. Es scheint so, als ob eine Zeitenwende auch bei ambulanten Pflegediensten stattfindet. Tatsächlich beobachten wir einen radikalen Umbruch verbunden mit allerhand Unsicherheiten. Das Tariftreuegesetz wurde eingeführt, wird aber noch nicht in kompletter Umfänglichkeit umgesetzt. Das, was wir schon absehen können, ist mit immensen Kostensteigerungen verbunden. Aber auch die stark steigenden Sachkosten fordern die Pflegedienste heraus. Als sei es nicht schon schwer genug in diesen Zeiten.

Aber, ambulante Pflegedienste haben einen riesengroßen Vorteil, sie sind systemrelevant. Der Gesetzgeber muss darauf achten, dass möglichst viel von der Nachfrage nach Pflege und Betreuung, die immer größer wird, auch tatsächlich bei den Menschen erbracht werden kann. Mögliche Unstimmigkeiten müssten zeitnah korrigiert werden, wenn die Versorgung nicht weiter gefährdet werden soll.

Deshalb wird es mittel- und langfristig immer Lösungen geben, wie ambulante Pflegedienste überleben können und müssen.

Greifen wir also diesen Funken an Hoffnung auf, und tun unser Eigenes dazu, um möglichst gut durch diese Phase zu kommen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viele Erkenntnisse und eine erfolgreiche Umsetzung der Ideen und Vorschläge. Ihre Mitarbeiter haben es verdient, gut bezahlt zu werden und gleichzeitig auch die Wertschätzung zu erfahren, die ihnen zu Teil werden sollte, damit Sie gemeinsam auch Ihre Kunden wieder zu Königen machen.

Herzlichst

● **Thomas Sießegger**

2

Was ist geschehen seit Einführung der Pflegeversicherung? Wie haben die Kosten sich entwickelt, vor allem die Personalkosten? Wie sind die Pflegedienste mit den unzureichenden Vergütungen der letzten Jahre umgegangen? Mit welchen Herausforderungen müssen wir uns nun innerhalb kurzer Zeit auseinandersetzen? Und wie können wir die Zukunft gestalten hinsichtlich Löhnen und Gehältern und den damit verbundenen Vergütungen? **Thomas Sießegger** blickt zurück und beschreibt, was nötig ist und blickt hoffnungsvoll und zuversichtlich in die Zukunft.

6

Das Tariftreuegesetz ist in aller Munde. Aber keiner weiß wirklich genau, wie es letztlich ausgehen wird. **Peter Wawrik** greift die Entwicklungen zum Tariftreuegesetz auf, beschreibt die noch bestehenden Unsicherheiten und erklärt und erläutert, welche Maßnahmen notwendig sind, um konkret mit der neuen Situation umzugehen. Wo hakt es noch und was sind mögliche Lösungsansätze? Müssen Pflegedienste weiterhin nach Rationalisierungsmöglichkeiten suchen?

11

Christian Loffing und **Thomas Sießegger** diskutieren miteinander und mit Ihnen die schwierige Frage, wie gehen Sie mit Mitarbeitern um, wenn die sich als Könige fühlen? Wo und wie weitgehend ist Mitarbeiterorientierung wichtig und notwendig? Wo kann sie - und wie - ausgebaut werden? Und wo sind die Grenzen der Mitarbeiterorientierung? In einem Ping-Pong werden zunächst die Herausforderungen beschrieben und dann werden Lösungen vorgeschlagen. Mitarbeiter sind Königinnen und Könige, aber sie sind nicht bedingungslos die Herrscher des Pflege- und Betreuungsdienstes.

Unsere +++ Rubriken

Orgavision QM-Tipp

Kommunizieren Sie schon rechtssicher? Wie Sie sich im Schadenfall vor Regressansprüchen schützen

15

Steuer-Tipp

Teilnahme an einem Firmenfitnessprogramm kann steuerfrei sein

18

Kennzahl des Monats

Die Personalkosten-Quote

20

Personalkosten im Fokus

Personalkosten sind die Chance, Erträge zu erwirtschaften

Personalkosten stehen seit jeher im Fokus der Betrachtung, machen sie doch 70% bis zu 80% der Gesamtkosten aus, je nachdem ob die Leitungs-Personalkosten mit hinzugerechnet werden oder nur das reine Personal, welches in Pflege, Betreuung oder Hauswirtschaft tätig ist.

Nun kommt Bewegung in die Analyse von Personalkosten und Sachkosten. Wir wollen das ausführlich klären, bewerten und in die Zukunft schauen.

Was ist passiert seit Einführung der Pflegeversicherung?

Der Markt der ambulanten Pflege- und Betreuungsdienste hat sich von einem Angebots- zum Nachfragemarkt entwickelt. Aus Sicht des ambulanten Dienstes ist nicht (mehr) die Gewinnung neuer Kunden das Problem, es geht vielmehr darum, Mitarbeiter zu halten, zufrieden zu stellen oder neue Mitarbeiter für weiteres Wachstum zu bekommen. Gleichzeitig wurden in den letzten 27 Jahren massive Anstrengungen unternommen, die

Personalkosten zu optimieren. Doch betrachten wir dazu eine Darstellung, wie sich die Entwicklung der Vergütungen und Kosten seit Einführung der Pflegeversicherung darstellt.

Wer in der Anfangszeit der Pflegeversicherung schon in der ambulanten Pflege tätig war, weiß wie „damals“ die Welt aussah:

- » ein oder zweimal pro Woche gab es Dienstbesprechungen mit einer Dauer von zwei Stunden und teilweise mehr
- » Mitarbeiter versorgten in ihrer Tour sechs, sieben oder acht Kunden
- » vor dem Dienst und nach dem Dienst gab es bis zu 30 Minuten Rüstzeiten für Übergaben
- » hinter der Leistung „Große Pflege“ oder „Große Morgentoilette“ war ein Zeitwert von 45 Minuten hinterlegt

Heutzutage hat sich durch die **Leistungsverdichtung** das Ganze gewandelt:

- » Dienstbesprechungen gibt es nur einmal pro Monat

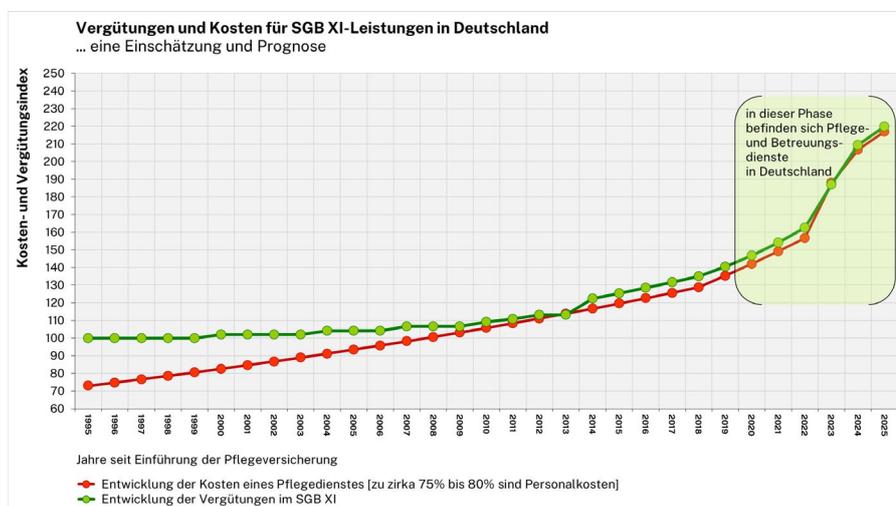
- » in der Tour werden 12 bis 20 Kunden versorgt
- » die Rüstzeiten vor dem Dienst sind z. B. 4 Minuten und nach dem Dienst 6 Minuten, Abweichungen müssen kommentiert werden
- » die „Große Pflege“ hat einen Zeitwert von 24 Minuten hinterlegt

Diese Beispiele zeigen, wie Leistungsverdichtung stattgefunden hat und erklären die Entwicklung von Kosten und Vergütungen.

Die schematische Darstellung offenbart, wie nach Einführung der Pflegeversicherung erst einmal vier oder fünf Jahre vergangen sind, bis die Vergütungen um zirka 2% erhöht wurden, dann vergingen wieder drei oder vier Jahre, bis es wieder zu einer relativ geringen Vergütungserhöhung kam, dann wiederum drei Jahre, dann zwei Jahre, oder so ähnlich, je nach Bundesland oder Träger. Erst seit den Jahren 2013/14 oder 2015 sind die Vergütungen stärker angehoben worden, dann auch weitgehend jährlich. Besonders deutlich wird nun, in diesen jetzigen Jahren, dass noch weitere sehr viel höhere Vergütungserhöhungen anstehen.

Auf der anderen Seite waren die **Personalkosten der treibende Kostenfaktor** hinsichtlich der Entwicklung der Gesamtkosten. Ausgehend von tariflicher Bezahlung, die ja nun für alle ambulanten Pflegedienste verpflichtend wird, sind die Personalkosten, also die Löhne und Gehälter, jährlich zwischen 2% und 5% gestiegen. Teilweise gab es bei den Wohlfahrtsverbänden sogar Jahre, in denen es Strukturanpassungen gab, wobei die Kostensteigerungen bei 9% lagen. ▶

Darstellung: Entwicklung der Vergütungen und Kosten seit Einführung der Pflegeversicherung



Wir stellen also fest, in all den Jahren haben sich die Vergütungen um 20% bis 40% erhöht, während die Kostensteigerungen zwischen 40% und 80% lagen. Die Bandbreiten liegen vor allem begründet in den Vorgehensweisen der Bundesländer und in der Bereitschaft der Pflegedienste zu Einzelverhandlungen. Aber prinzipiell ging in den letzten 27 Jahren die Schere zwischen Kosten und Vergütungen zu.

Das war nur möglich durch eine massive **Leistungsverdichtung**. Wir sehen also, die Prozesse als Grundlage für die Personalkosten sind weitgehend optimiert, hier gibt es kaum noch Spielräume für eine weitere Verdichtung.

Deshalb werden nun die Margen, beziehungsweise die Renditen oder die Kostensenkung tendenziell eher sinken, vor allem bei den Diensten, die in der Vergangenheit ihre Renditen mit überproportional niedrigen Löhnen und Gehältern realisiert haben.

Wie sieht es derzeit aus?

Wie schon eingangs erwähnt, erleben wir auch bei den ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten eine Zeitenwende. Nicht nur das Tariftreuegesetz schlägt hinsichtlich der Personalkosten zu Buche, auch die Sachkosten entwickeln sich außerordentlich. Pflegedienste haben somit eine doppelte Herausforderung zu meistern.

Sachkosten: Die aktuelle Kostensituation wird geprägt durch die Inflation und durch die extrem steigenden Preise für Energie. Sowohl bei den Menschen und Bürgern führt dies zu höheren Beiträgen, zu höherer Steuerlast, zu weniger Nettoeinkommen und vor allem zu höheren Kosten. Die Spirale dreht sich immer weiter nach oben.

Die allgemeinen Gründe für die steigenden Kosten sind die Maßnahmen im Zusammenhang mit der Coronakrise und andererseits die durch die Sanktionen wegen des Krieges verursachte Verknappung von Energie, wodurch die Sachkosten bei

ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten deutlich steigen. Hier fallen vor allem die Kosten für Treibstoffe stark ins Gewicht, so dass alleine wegen dieser Sachkostenentwicklung teilweise schon nachverhandelt werden musste.

Personalkosten: Mit der Umsetzung des Tariftreuegesetzes steigen nun für zirka ein Drittel der Pflegedienste die Personalkosten deutlich an, teilweise um 20%. Aber auch in den nächsten ein oder zwei Jahren wird es noch Nachholbedarf geben, es muss nachjustiert werden, weil noch nicht alle Pflegedienste entsprechend ihrer eigenen Kostenentwicklung die Vergütungen realisieren konnten. Peter Wawrik stellt die Herausforderungen in seinem folgenden Beitrag zum Tariftreuegesetz ausführlich dar, erklärt und gibt entsprechende Hinweise für eine erfolgreiche Umsetzung.

Wie sieht wohl die Zukunft aus?

Was ist zu tun?

Pflegedienste müssen schnellstmöglich Ihre Kosten differenziert erfassen, um belastbare Zahlen für Vergütungsverhandlungen aufbereiten zu können. Dazu ist es notwendig, die Personalkosten als Hauptkostenfaktor stärker zu analysieren hinsichtlich ihrer Entstehung und der entsprechenden Zuordnung.

Das bedeutet konkret eine differenzierte Zeiterfassung, um die **Zeit als Grundlage für die Entstehung der Personalkosten** zu erkennen, und diese Zeiten differenziert zu erfassen,

- a) Finanzierungsbereichen,
- b) nach Leistungsbereichen,
- c) vor allem hinsichtlich der Qualifikationen der Mitarbeiter.

In der Buchhaltung bietet sich an, das Schema des Standardkontenrahmens 45 (SKR 45) zu nutzen. Die DATEV bietet hierzu einen kostenfreien Download als PDF-Datei an.

Zum kostenfreien Download des SKR 45

Kontenrahmen SKR 45 soziale Einrichtungen nach PBV

Zur Seite der DATEV finden Sie hier den entsprechenden Link 

Gemäß dem **SKR 45** sind die Personalkosten dort eingeteilt in folgende Kategorien:

Konten 6000 bis 6009
Leitung der Einrichtung

Konten 6010 bis 6016
Pflegedienst

Konten 6020 bis 6026
Betreuungsdienst

Konten 6030 bis 6036
Hauswirtschaftlicher Dienst

Konten 6040 bis 6046
Verwaltungsdienst

Konten 6050 bis 6056
Technischer Dienst

Konten 6060 bis 6066
Sonstige Dienste

Konten 6070 bis 6074
Minijobber

Konten 6075 bis 6079
Mitunternehmer

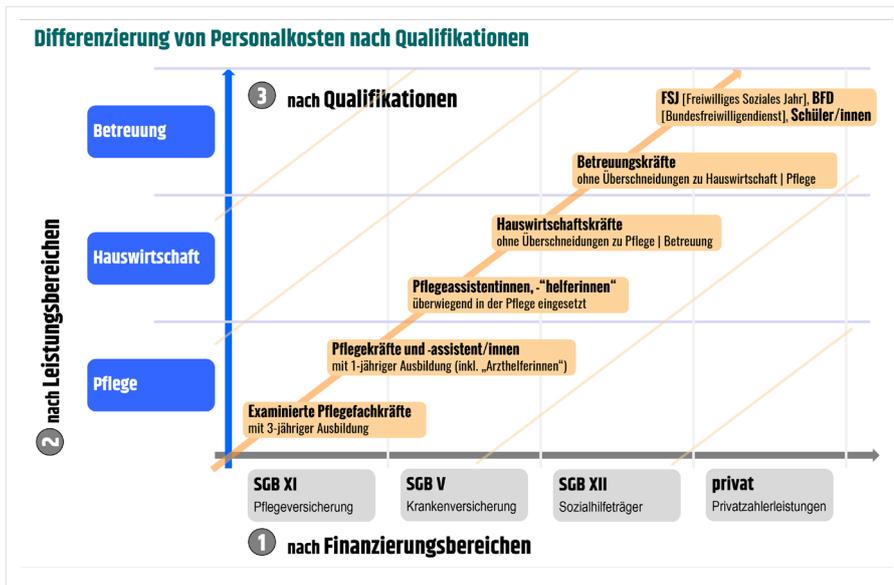
Anzumerken ist hier, dass der **Pflegedienst** in den Konten 6010 bis 6016 nicht weiter unterteilt ist nach Qualifikationen, z. B. der

- » examinierten Pflegefachkräfte
- » Pflegekräfte
- » den weitgehend „angelernten“ Pflegeassistentinnen

Diese werden aber sehr unterschiedlich entlohnt. Eine weitere Differenzierung der Personalkosten-Konten beim Pflegepersonal steht hier dem Pflegedienst natürlich frei.

Das folgende Schaubild zur Differenzierung in der Zeiterfassung kann hier Anregung geben, wie schon in der Buchhaltung eine weitere Differenzierung erfolgen kann. ►

Darstellung zur Differenzierung in der Zeiterfassung



In der **Kostenrechnung** über den entsprechenden Einsatz von EDV können die den Personalkosten zugrundeliegenden Zeiten differenziert erfasst werden:

- » ebenfalls nach Qualifikationen (wie empfohlen)
- » nach Finanzierungsbereichen
- » Leistungsbereichen

Das ist deshalb sinnvoll, weil Mitarbeiter in der Pflege auch in der Hauswirtschaft oder in der Betreuung arbeiten können, und andersherum auch die in der Buchhaltung als

Betreuungskräfte erfassten Mitarbeiter in der Pflege oder der Hauswirtschaft arbeiten können.

Dieser Aspekt einer Zuordnung zu Leistungs- und Finanzierungsbereichen erfolgt also in der Kostenrechnung über die Zeiterfassung.

Hierzu lesen Sie bitte gerne in den Ausgaben 2 (Mai 2022) und 3 (Juni 2022) von **PDL Management** entsprechend ausführlich zum Thema „Ermittlung von Stundensätzen“. Schauen Sie gerne im Archiv nach: [Link](#)

Was nehmen Sie sich vor? Was ist zu tun?

Wohl noch nie war es so „relativ leicht“, seine eigenen Personalkosten in angemessene Vergütungen umzusetzen. Der Gesetzgeber ist bereit, die Pflegekassen im Prinzip auch, aber die Krankenkassen sind zögerlich.

Personalkosten als Chance sehen

- » Wer Personalkosten hat, hat Mitarbeiter
- » Wer Mitarbeiter hat, kann Erträge erwirtschaften
- » Personalkosten werden über die Vergütungen angepasst
- » Eine zeitnahe differenzierte Kostenrechnung muss in Zukunft belastbare Zahlen liefern können

Passen Sie Ihre Buchhaltung, die Kostenrechnung und die dazugehörige differenzierte Zeiterfassung möglichst bald und schnell an die neuen Herausforderungen an.

● **Thomas Sießegger**

SIEßEGGER auf facebook



Sießegger SozialManagement

Eine Seite von **Thomas Sießegger**

- ▶ eine Internet-Seite für Führungskräfte und für Geschäftsführungen von ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten

Verwaltung optimieren im ambulanten Dienst

Eine Seite von **Helge Ogan + Thomas Sießegger**

- ▶ die erste Internet-Seite Deutschlands, **speziell für Verwaltungskräfte** in ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten

Sießegger + Wawrik Management GmbH

- ▶ Unternehmensperspektiven für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste und Tagespflegen
- Eine Seite von **Thomas Sießegger + Peter Wawrik**

PDL Management

- ▶ Die neue kostenfreie Fachzeitschrift mit wertvollem Praxiswissen mit **Thomas Sießegger + weiteren Autoren**

Strategieentwicklung unter neuen Vorzeichen

Inhalte

- Marktanalyse von Pflege- und Betreuungsdiensten in Deutschland, dem Bundesland und der Region
- Bewertung der aktuellen Situation und Ausblick auf mögliche Szenarien der zeitnahen und mittleren Zukunft
- Ausgestaltung des Leistungsangebotes (Portfolio), Vernetzung und Kooperation
- neue Koordination zwischen ambulanten Diensten und pflegenden Angehörigen vor dem Hintergrund steigender Arbeitslosenzahlen
- Durchführen einer SWOT-Analyse und Erstellen einer Potentialanalyse
- Personalentwicklung vor dem Hintergrund möglichen Wachstums
- Umsetzung in individuelle Strategien, Erstellen von Best-Case- und Worst-Case-Szenarien
- das Ende des Kostensparens; Strategien zur Umsetzung höherer Umsätze
- Ausbau des Pflegedienstes zu einem „BERATER-Pflegedienst“

Kosten: 226,00 €
Für katholische Einrichtungen 215,00 €
(o.g. Preise inkl. Seminarunterlagen und Teilverpflegung)

Donnerstag, 27. Oktober 2022

Beginn: 09:00 Uhr
Ende: 16:30 Uhr

Download als PDF: ●

Zielgruppe:
(Stellvertretende) Pflegedienstleitungen, Teamleitungen, Geschäftsführungen und Inhaber/-innen ambulanter Pflegedienste

Veranstaltungsnummer:
F 111-22

Referent:
Thomas Sießegger
(Dipl. Kaufmann, Organisationsberater, Autor und Sachverständiger für ambulante Pflegedienste, Trainer und Berater)

► **Anmeldung hier** ● (bitte auf den Punkt klicken)

► www.katholischeakademie-regensburg.de



Katholische Akademie

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

innovativ
lebendig
christlich





Peter Wawrik

Unternehmensberater für ambulante und teilstationäre Pflege
Gutachter und Sachverständiger (DGuSV)

Bad Sassendorf (NRW)

Email: info@wawrik-pflege-consulting.de

Web: www.wawrik-pflege-consulting.de

Personalkosten und das Tariftreuegesetz

Aktuelle Ausgangslage

Prinzipiell gilt seit dem 1. September 2022 das Tariftreuegesetz für den Pflegebereich in Deutschland, also die Verpflichtung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste, Mitarbeiter/-innen „nach Tarif“ zu entlohnen.

Das Gesetz ist in Kraft und wird umgesetzt, obwohl dagegen Rechtsklagen laufen, die Richtlinie zur Zulassung und zur Vergütung sind veröffentlicht ebenso wie die Werte des regionalen Entgeltniveaus.

Vorweg: Die Unsicherheit in der Praxis ist immer noch sehr groß, die Auswirkungen im Detail sind noch nicht richtig absehbar, und viele Prozesse in der Umsetzung sind noch nicht abgeschlossen.

Wir wollen mit diesem Beitrag jedoch dafür sorgen, dass ein wenig Gelassenheit einzieht, aber dass auf der anderen Seite jetzt erkannte Defizite in der eigenen Struktur und Organisation bei den Gehältern, aber auch in der eigenen Kostenrechnung, anzugehen sind, so dass zumindest ab dem Jahr 2023 eine interne Verbesserung, Klärung und belastbare, differenzierte eigene Kostenrechnung aufgebaut werden kann.

Eigentlich, müssten alle ambulanten Pflege- und Betreuungsdienste sich inzwischen für eine der drei Varianten entschieden haben:

1.) Entweder sie haben schon **abgeschlossene Tarifverträge** oder lehnen sich an entsprechende kirchliche Arbeitsregelungen (überwiegend Wohlfahrtsverbände) an. Dann müssen diese Einrichtungen eigentlich nichts tun, außer den Markt der anderen Anbieter und das Umfeld beobachten und gegebenenfalls ihre eigenen Strategien bezüglich Personalgewinnung neu einschätzen und gegebenenfalls anpassen. Der Anteil dieser Pflegedienste ist geschätzt etwa 30% - 40%.

Bei den Personalkosten ändert sich im Prinzip nichts außer den üblichen jährlichen Anpassungen und natürlich der Umgang mit den durch die Inflation steigenden Sachkosten, die aber mit dem Tariftreuegesetz nichts zu tun haben.

2.) Es wird eine **Anlehnung an ein vorhandenes Tarifwerk** gesucht und entsprechend gestaltet. Der Anteil der Pflegedienste, die eine Anlehnung an vorhandene Tarifwerke suchen, liegt bei etwa 30%.

Vielfach entstehen hier Kostensteigerungen von 10% - 20% für Pflege- und Betreuungskräfte, die entsprechend den Pflegedienst belasten und somit in Vergütungsverhandlungen geltend gemacht werden müssen. Der weitere Aufwand für die Umsetzung (Ergänzung der Arbeitsverträge, Hinterlegung neuer Vergütungsstrukturen in der Software, Änderungen bei der Steuerberatung etc.) hält sich einigermaßen im Rahmen.

3.) Einhaltung der Unter- und Obergrenzen der regionalen Entgeltniveaus.

Das kann in der Praxis die schwierigste Variante sein/ werden.

Das sind ebenso ca. 30% der ambulanten Pflege- und Betreuungsdienste.

Hier müssen entsprechende Berechnungsverfahren angewendet werden, die für manchen Pflegedienst nicht so einfach umzusetzen sind. In der Praxis müssen in einer Tabelle für verschiedene Qualifikationsgruppen die jeweiligen Gehälter aufgelistet werden, um daraus den eigenen Durchschnitt pro Qualifikationsgruppe zu errechnen, der nicht unterschritten, aber auch nicht mehr als 10 % des „regionalen Entgeltes“ überschritten werden darf. Die Berufsverbände, aber auch Wawrik-Pflege-Consulting haben entsprechende Arbeitshilfen erstellt.

Unsicherheiten in der Phase der Umsetzung

Viele Dienste, insbesondere diejenigen der zweiten, aber vor allem der dritten Gruppe, starten nun immer noch mit Unsicherheiten. Einerseits wissen sie ihre Mehrkosten tendenziell, aber nicht so genau, um überhaupt herauszufinden, ob sie mit den zukünftigen anzupassenden Entgelten auskommen werden.

Weitere Unsicherheiten bestehen, ob die Leistungserstattungen im SGB V, also die Vergütung für Leistungen ►

für die Krankenversicherung, die immerhin 30% bis 40% der Erträge eines klassischen ambulanten Pflegedienstes ausmachen, auch die Steigerung im Personalkostenbereich in gleicher Höhe mit deren Vergütungsanpassungen nachziehen.

Die Unsicherheiten gehen so weit, dass viele mit dem Gedanken spielen, ihren Pflegedienst aufzugeben, schlichtweg, weil sie einfach nicht wissen, wie es weitergeht, oder noch profaner ausgesprochen, „weil sie neben der Unsicherheit **keine Lust mehr** haben“, unter diesen Rahmenbedingungen, die oft als Gängelung empfunden werden, weiterzuarbeiten.

Wir fassen zusammen: Ambulante Pflegedienste melden hohe Personalkostensteigerungen aufgrund der Umsetzung des Tariftreuegesetzes. Marktbeobachter sehen durch bisher fehlende Refinanzierung eine erhöhte Insolvenzgefahr im ambulanten Pflegebereich.

Ja, im Herbst 2022 hat sich nach Corona und mit den Verpflichtungen aus dem Tariftreuegesetz die wirtschaftliche Situation für viele ambulante Pflege- und Betreuungsdienste in Deutschland verschärft.

Es ist zu befürchten, dass ambulante Dienste ohne ausreichende Liquidität oder mit geringen strategischen Perspektiven im Winter 2022 oder im ersten Halbjahr 2023 schließen oder Insolvenz anmelden müssen.

Wie kam es zur heutigen Situation? Die Hintergründe

Handlungsbedarf für die Politik entstand in den letzten Jahren aus der Feststellung, dass

- a) die Pflege als Arbeitsplatz unattraktiv wahrgenommen wurde und
- b) eine große Differenz in der Vergütung der Pflegemitarbeiter/-innen festgestellt wurde.

In einem ersten Schritt wurde daher politisch versucht, einen allgemein verbindlichen Pflege-Tarif in Deutschland einzuführen. Dagegen hatten sich eine Reihe von Wohlfahrtsverbänden und Berufsverbände ausgesprochen.

Daraufhin entstand das vom Gesetzgeber beschlossene Tariftreuegesetz mit dem Ziel, die Vergütungen in der Pflege für eine Vielzahl von Mitarbeiter/-innen deutlich zu erhöhen und somit auch die Pflege wieder attraktiver zu machen. Die Pflege- und Krankenkassen wurden gleichzeitig verpflichtet, die Personalkosten der ambulanten Dienste aus den regional üblichen Entgelten oder Tarifierkennungen anzuerkennen und auf Antrag mit den Pflegediensten neue, höhere Vergütungsvereinbarungen abzuschließen. Tatsächlich erhalten zu Ende September 2022 eine Reihe von Mitarbeiter/-innen z.T. 10 – 20 % mehr Gehalt als vorher. Die Punktwerte in der ambulanten Vergütung nach SGB XI und die Vergütungsvereinbarungen in

der häuslichen Krankenpflege nach SGB V sind jedoch nicht gleichzeitig, noch nicht oder nicht in der Höhe der Kostensteigerungen neu vereinbart.

Aktuell gibt es große finanzielle Belastungen für die ambulanten Pflege- und Betreuungsdienste.

Ist keine Perspektive für die ambulante Pflege vorhanden? Doch. Es gibt nicht nur Schatten, sondern auch Licht am Ende des Tunnels.

Grundlagen zum Tariftreuegesetz

Gehen wir noch einmal zu den Grundlagen zurück. Eine der rechtlichen Grundlagen ist in **§ 72 SGB XI (Zulassung zur Pflege durch Versorgungsvertrag)** geregelt. Ein Auszug aus dem Gesetz:

- » Die Pflegekassen dürfen ambulante Pflege nur durch Pflegeeinrichtungen gewähren, mit denen ein Versorgungsvertrag besteht (zugelassene Pflegeeinrichtungen). In dem Versorgungsvertrag sind Art, Inhalt und Umfang der allgemeinen Pflegeleistungen (§ 84 Abs. 4) festzulegen, die von der Pflegeeinrichtung während der Dauer des Vertrages für die Versicherten zu erbringen sind (Versorgungsauftrag).
- » Versorgungsverträge dürfen nur mit Pflegeeinrichtungen abgeschlossen werden, die
 - 1.) den Anforderungen des § 71 genügen,
 - 2.) die Gewähr für eine leistungsfähige und wirtschaftliche pflegerische Versorgung bieten und die Vorgaben des Absatzes 3a oder Absatzes 3b erfüllen,
 - 3.) sich verpflichten, nach Maßgabe der Vereinbarungen nach § 113 einrichtungsintern ein Qualitätsmanagement einzuführen und weiterzuentwickeln,
 - 4.) sich verpflichten, alle Expertenstandards nach § 113a anzuwenden,
 - 5.) sich verpflichten, die ordnungsgemäße Durchführung von Qualitätsprüfungen zu ermöglichen,
- » ein Anspruch auf Abschluss eines Versorgungsvertrages besteht, soweit und solange die Pflegeeinrichtung diese Voraussetzungen erfüllt.
- » Bei ambulanten Pflegediensten ist in den Versorgungsverträgen der Einzugsbereich festzulegen, in dem die Leistungen ressourcenschonend und effizient zu erbringen sind.

Neu ist durch das Tariftreuegesetz hinzugekommen:

- » (3a) Ab dem 1. September 2022 dürfen Versorgungsverträge nur mit Pflegeeinrichtungen abgeschlossen werden, die ihren Arbeitnehmerinnen und ►

Arbeitnehmern, die Leistungen der Pflege oder Betreuung von Pflegebedürftigen erbringen, Gehälter zahlen, die in Tarifverträgen oder kirchlichen Arbeitsrechtsregelungen vereinbart ist, an die die jeweiligen Pflegeeinrichtungen gebunden sind.

» (3b) Mit Pflegeeinrichtungen, die nicht an Tarifverträge oder kirchliche Arbeitsrechtsregelungen für ihre Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Leistungen der Pflege oder Betreuung von Pflegebedürftigen erbringen, gebunden sind, dürfen Versorgungsverträge ab dem 1. September 2022 nur abgeschlossen werden, wenn diese Pflegeeinrichtungen ihren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die Leistungen der Pflege oder Betreuung für Pflegebedürftige erbringen, eine Entlohnung zahlen, die

- 1.) die Höhe der Entlohnung eines Tarifvertrags nicht unterschreitet, dessen räumlicher, zeitlicher, fachlicher und persönlicher Geltungsbereich eröffnet ist,
- 2.) die Höhe der Entlohnung eines Tarifvertrags nicht unterschreitet, dessen fachlicher Geltungsbereich mindestens eine andere Pflegeeinrichtung in der Region erfasst, in der die Pflegeeinrichtung betrieben wird, und dessen zeitlicher und persönlicher Geltungsbereich eröffnet ist,

3.) die Höhe der Entlohnung von Nummer 1 oder Nummer 2 entsprechenden kirchlichen Arbeitsrechtsregelungen nicht unterschreitet oder

4.) hinsichtlich der Entlohnungsbestandteile nach Satz 2 Nummer 1 bis 5, die den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern der in § 82c Absatz 2 Satz 4 genannten Qualifikationsgruppen jeweils im Durchschnitt gezahlt werden, die Höhe der jeweiligen regional üblichen Entlohnungsniveaus nach § 82c Absatz 2 Satz 2 Nummer 2 und hinsichtlich der pflegetypischen Zuschläge nach Satz 2 Nummer 6, die den in Satz 1 genannten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Durchschnitt gezahlt werden, die Höhe der regional üblichen Niveaus der pflegetypischen Zuschläge nach § 82c Absatz 2 Satz 2 Nummer 3, jeweils in der nach § 82c Absatz 5 veröffentlichten Höhe, nicht unterschreitet.

Zur Entlohnung im Sinne dieses Gesetzes zählen

- 1.) der Grundlohn,
- 2.) regelmäßige Jahressonderzahlungen,
- 3.) vermögenswirksame Leistungen des Arbeitgebers,
- 4.) pflegetypische Zulagen,
- 5.) Lohn für Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft sowie
- 6.) pflegetypische Zuschläge. ▶

Darstellung: Bundesweite Übersicht der regional üblichen Entgelt-niveaus

Bundesweite Übersicht der regional üblichen Entgelt-niveaus

Stand: 05.04.2022

	Regional übliches Entgelt-niveau für die Beschäftigtengruppe A	Regional übliches Entgelt-niveau für die Beschäftigtengruppe B	Regional übliches Entgelt-niveau für die Beschäftigtengruppe C	Variable pflegetypische Zuschläge					
	Fachkräfte ohne Berufsausbildung, überwiegend in Pflege und Betreuung tätig	Fachkräfte mit mind. einjähriger Berufsausbildung, überwiegend in Pflege und Betreuung tätig	Fachkräfte mit mind. dreijähriger Berufsausbildung, überwiegend in Pflege und Betreuung tätig	Nachtarbeit	Sonntagsarbeit	Feiertagsarbeit	Schicht- und Wechselschichtarbeit	Flexibilitätszuschlag	Bereitschaftsdienst/ Rufbereitschaft
Baden-Württemberg	16,93 €	19,11 €	23,24 €	20,00%	26,00%	60,00%	4,00%	4,00%	18,00%
Bayern	17,00 €	19,03 €	23,20 €	22,00%	22,00%	48,00%	10,00%	6,00%	15,00%
Berlin	17,17 €	17,99 €	22,86 €	24,00%	31,00%	42,00%	22,00%	27,00%	19,00%
Brandenburg	15,40 €	16,43 €	20,68 €	24,00%	30,00%	42,00%	1,00%	6,00%	14,00%
Bremen	14,79 €	15,64 €	20,12 €	11,00%	26,00%	100,00%	1,00%	3,00%	3,00%
Hamburg	16,37 €	18,51 €	22,58 €	20,00%	34,00%	71,00%	7,00%	11,00%	20,00%
Hessen	16,26 €	18,16 €	22,20 €	14,00%	25,00%	58,00%	10,00%	2,00%	12,00%
Mecklenburg-Vorpommern	15,49 €	16,82 €	20,88 €	21,00%	27,00%	37,00%	4,00%	6,00%	5,00%
Niedersachsen	16,20 €	18,52 €	22,21 €	16,00%	26,00%	55,00%	2,00%	1,00%	12,00%
Nordrhein-Westfalen	17,06 €	19,76 €	23,28 €	19,00%	25,00%	63,00%	5,00%	2,00%	15,00%
Rheinland-Pfalz	16,46 €	18,74 €	22,98 €	18,00%	25,00%	68,00%	2,00%	2,00%	12,00%
Saarland	16,20 €	18,91 €	22,73 €	17,00%	25,00%	89,00%	1,00%	68,00%	12,00%
Sachsen	15,59 €	17,08 €	20,59 €	16,00%	28,00%	37,00%	1,00%	18,00%	21,00%
Sachsen-Anhalt	15,01 €	16,35 €	19,52 €	16,00%	24,00%	38,00%	3,00%	9,00%	11,00%
Schleswig-Holstein	17,75 €	18,63 €	23,92 €	20,00%	30,00%	64,00%	1,00%	7,00%	16,00%
Thüringen	15,29 €	16,03 €	20,51 €	16,00%	24,00%	40,00%	13,00%	12,00%	10,00%

Stundensätze im Durchschnitt pro Berufsgruppe

Änderungen lt. Meldung Pflegekassen, Stand 05.04.2022

Quelle: <https://transparenzberichte-pflege.de>

(3d) Pflegeeinrichtungen haben den Landesverbänden der Pflegekassen zur Feststellung des Vorliegens der Voraussetzungen des Absatzes 3a oder des Absatzes 3b mitzuteilen,

- 1.) an welchen Tarifvertrag oder an welche kirchlichen Arbeitsrechtsregelungen sie gebunden sind,
- 2.) welcher Tarifvertrag oder welche kirchlichen Arbeitsrechtsregelungen in den Fällen des Absatzes 3b Satz 1 Nummer 1 bis 3 für sie maßgebend ist oder sind oder
- 3.) ob im Fall des Absatzes 3b Satz 1 Nummer 4 die veröffentlichte Höhe der regional üblichen Entlohnungsniveaus nach § 82c Absatz 2 Satz 2 Nummer 2 und die veröffentlichte Höhe der regional üblichen Niveaus der pflegetypischen Zuschläge nach § 82c Absatz 2 Satz 2 Nummer 3 für sie maßgebend sind.

Oder in Kurzform:

Zum 1. September 2022 mussten sich alle Pflege- und Betreuungsdienste in Deutschland erklären, nach welchem Tarif oder Tarifanlehnung oder regionalem Entgelt sie ihre Mitarbeiter/-innen vergüten wollen. Ohne eine Beachtung dieser Pflicht aus dem Tariftreuegesetz dürfen Pflegekassen in Zukunft keinen Versorgungsvertrag (Zulassung für die ambulante Pflege) mehr ausstellen.

Die regionalen Entgelte wurden z. B. anhand von Meldungen von tarifgebundenen Trägern ermittelt. Wie und weshalb so verschiedene Ergebnisse in den einzelnen Bundesländern entstanden sind und warum ein regionales Entgelt pro Bundesland errechnet wurde, bleibt unbeantwortet.

Obwohl der Gesetzgeber im Jahr 2021 dieses Gesetz mit entsprechenden Verpflichtungen auch für die Pflegekassen beschlossen hat, sind eine Reihe von notwendigen Klärungen und Fragen bis zum Umsetzungsbeginn 1. September 2022 nicht beantwortet und Fristen nicht eingehalten worden.

Entgegen der gesetzlichen Vorgabe wurden Meldefristen von den Pflegekassen und zuständigen Behörden verschoben. Letztendlich zum 30.04.2022 mussten alle Pflege- und Betreuungsdienste in Deutschland spätestens bei der Daten-Clearingstelle melden, ob sie

- a) einem anerkannten Tarif beitreten oder
- b) einen anerkannten Tarif in Teilen anwenden oder
- c) ein regional übliches Entgelt anwenden wollen.

Die wirtschaftliche Grundlage jedes ambulanten Pflege- und Betreuungsdienstes erfolgt überwiegend somit einerseits über die Pflegeversicherung (SGB XI), jetzt verbunden mit den Verpflichtungen aus dem Tariftreuegesetz, andererseits über eine Vergütungsvereinbarung nach §§ 132, 132a SGB V (häusliche Krankenpflege).

Ergänzende Anmerkung: Viele Pflege- und Betreuungsdienste haben als dritten Finanzierungsteil Entgelte aus privaten Leistungen.

Die Regelungen aus dem Tariftreuegesetz sind auch für die Zulassung nach §§ 132, 132 a SGB V gilt entsprechend.

Umsetzung und -Übertragungsprobleme

Erfasst durch das Tariftreuegesetz sind nur die Mitarbeiter/-innen in Pflege und Betreuung, die mehr als 50 % ihrer regelmäßigen Arbeitszeit Pflege- und Betreuungsleistungen erbringen.

Leitungskräfte, Mitarbeiter/-innen in der Hauswirtschaft und weitere Kräfte im Pflege- und Betreuungsdienst werden aus Sicht des Gesetzes nicht erfasst.

Umsetzung SGB XI:

So kann es z. B. auch gehen: In Niedersachsen wurde auf Landesebene Anfang 2022 ein vereinfachtes Verfahren für den SGB XI Bereich (Clustersystem, verbunden mit Punktwerten) vereinbart, in dem Pflege- und Betreuungsdienste wenige Daten (Anwendungsplanung welcher Tarif oder welcher Regelung; anonymisierte Mitarbeiter nach Berufsgruppen, bisheriger Punktwert etc.) in eine Matrix eingeben mussten und aufgrund dieser Eingaben schon den neuen Punktwert selbst errechnen konnten. Bis auf wenige Fälle wurden seitens der Pflegekassen in Niedersachsen schon seit Frühjahr 2022 deutlich höhere Punktwerte (zum Teil bis zu 25% höhere Punktwerte) bestätigt und vertraglich vereinbart.

Aber vielfach ist es so: In anderen Bundesländern stellte sich die Umsetzung mit den Pflegekassen nicht so einfach da und ist bis heute z. T. noch nicht abgeschlossen.

Damit verbunden ist eine offene Frage, ob Träger juristisch trotzdem das Tariftreuegesetz schon umsetzen und Mitarbeiter/-innen höhere Gehälter zahlen müssen, obwohl die Refinanzierung der Mehrkosten nicht durch neue Vereinbarungen mit den Pflegekassen gedeckt sind.

So „einfach“ die Umsetzung mit den Pflegekassen war, umso komplizierter ist die Umsetzung mit den Krankenkassen.

Diese berufen sich auf die Verpflichtung der Beachtung der Grundlohnsummensteigerung, die jährlich vom Bundesministerium für Gesundheit (BMG) errechnet und festgelegt wird. Die Grundlohnsummensteigerung beträgt für das Jahr 2,29 %. In Hessen ist z. B. eine Übergangsregelung von 4,5% vereinbart worden, aber nur für den Zeitraum 01.09.-31.12.2022.

Wenn durch das Tariftreuegesetz nun Gehälter zum Teil um 15%, 20%, 25 % steigen werden und eine Refinanzierung mit den Pflege- und Krankenkassen jedoch nicht zum 01.09.2022 geklärt ist, haben Pflege- und ►

Betreuungsdienste aktuell ein dringend zu klärendes Problem, um nicht im Herbst/ Winter 2022 in eine wirtschaftliche Schieflage zu kommen.

Ist weitere Rationalisierung ein Lösungsansatz?

Vom Grundsatz her in der jetzigen Zeit: Nein!

Seit über 25 Jahren, seit Einführung der Pflegeversicherung wurde von den Pflegediensten immer mehr Wirtschaftlichkeit gefordert, häufig zu Lasten der Zeit beim Patienten.

- » Rüstzeiten wurden gekürzt, Rhythmen für Dienstbesprechung verlängert, Zeiten verkürzt.
- » die in den Pflegediensten hinterlegten Zeitwerte für die Leistungskomplexe wurden über die Jahre hinweg reduziert, von z. B. 45 Minuten für eine Große Pflege auf heutzutage 24 Minuten
- » und so weiter

Natürlich sollten - das ist aber unabhängig von diesen Zeiten, in denen das Tariftreuegesetz umgesetzt wird - wirtschaftliche Potenziale angegangen werden, wenn man welche entdeckt, keine Frage.

Aber eine noch weitere Rationalisierung ist nicht die Lösung, wenn grundsätzlich die gestiegenen Personalkosten durch die entsprechenden Vergütungen nicht gedeckt sind. Hier würden Sie sich noch weiter in eine **Spirale nach unten** hinein begeben, was die Leistungserbringung betrifft. Auch die für die Mitarbeiter zur Verfügung stehende Zeit würde, wenn die Effizienz noch weiter in den Fokus rückt, die Attraktivität der Arbeitsplätze belasten. Also, nochmals: Nein!

Das ist kein grundsätzlicher Ansatz.

Wichtig: Jetzt gilt es, nicht in Panik zu verfallen

Die Phase der Einführung und Umsetzung des Tariftreuegesetzes ist lebhaft, aufregend und führt tatsächlich zu Unsicherheiten im Markt. Es sollte jedoch nicht die Reaktion sein, auf die steigenden Kosten und die sinkenden Renditen mit noch weiterer Rationalisierung „bis auf die

letzte Minute“ zu reagieren. Im Prinzip sind Pflegedienste vielfach in ihrer wirtschaftlichen Optimierung weitgehend ausgereizt.

Vielmehr muss Wert darauf gelegt werden, ab sofort oder möglichst bald seine eigenen Personal- und Sachkosten transparent im Rechnungswesen darzulegen, eine differenzierte Kostenstellenrechnung nach Standardkontenrahmen (SKR 45) aufzubauen (sofern noch nicht geschehen), die es erlaubt, zwischen SGB V, SGB XI und Privatzahlern zu differenzieren, und dadurch in Verhandlungen mit Pflege- und Krankenkassen noch einen weiteren Spielraum zu schaffen.

Wenn Sie gut vorbereitet sind, haben Sie Mut, im Jahr 2023 Einzelverhandlungen für SGB XI und SGB V Leistungen zu fordern und durchzuführen.

Ambulante Pflegedienste sind systemrelevant!

Sollten die gestiegenen Kosten nicht in diesem Jahr 1:1 umgesetzt werden (können), so muss es, um die ambulante Versorgung aufrecht zu erhalten, in den Folgejahren passieren. Der Gesetzgeber und die Pflegekassen können nicht zu lassen, dass die ambulante Pflege die Versorgung zusammenbricht, weil die Vergütung nicht ausreichend sind!

Diese nächsten Monate gilt es zu überbrücken, zu überstehen.

Ja, es werden ein paar Pflegedienste auf der Strecke bleiben, aber es werden andere Pflegedienste größer werden oder neue professioneller an den Markt gehen. Das ist ein wenig fatalistisch, aber wir erleben in vielerlei Hinsicht, ob wir das gut finden oder nicht, eine Zeitenwende.

Ein Pflege- und Betreuungsdienst als attraktiver Arbeitgeber wird auch in Zukunft positiv wahrgenommen und finden Mitarbeiter/-innen.

Seien Sie kreativ, nutzen Sie diese Zeit. Wir unterstützen Sie gerne dabei, Rahmenbedingungen für Ihren Pflege- und Betreuungsdienst mit verbessern zu helfen.

● Peter Wawrik



Dr. Christian Loffing

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

Email: christian@loffing.com
Web: www.loffing.com



Thomas Sießegger

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

Email: pdl-management@siessegger.de
Web: www.siessegger.de

Der Mitarbeiter ist König

Wo hört Mitarbeiter-Orientierung auf?

Der Kunde ist König

Sie kennen den Spruch, „der Kunde ist König“? Klar! Den Kunden in den Mittelpunkt des Leistungsangebotes zu stellen ist im Prinzip auch richtig und gut so. Dieses allseits bekannte Motto „der Kunde ist König“ wurde in der Vergangenheit, oder sagen wir bis vor zirka fünf Jahren auch für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste gepriesen. Wir erinnern uns noch sehr gut an Seminare, in denen es darum ging, mit seinem Leistungsangebot attraktiv zu sein, um Kunden zu gewinnen und im Wettbewerb bestehen zu können.

Noch bis vor kurzem wurde in Fachartikeln von Experten erklärt, nach welchen Kriterien Pflegedienste ausgesucht werden sollten. Jedoch, vorbei sind die Zeiten, in denen im AOK-Navigator oder im Pflegelotsen nach dem günstigsten Pflegedienst gesucht wird. Vorbei zu sein scheint auch die Auswahl des Pflegedienstes nach den Benotungen, diese sind schon lange kein ausschlaggebendes Argument mehr.

Pflegedienste in Personalnot: Wer kann überhaupt noch versorgt werden?

Die Zeiten haben sich komplett geändert! In Berlin müssen Pflegebedürftige und Angehörige teilweise 10 oder mehr Pflegedienste kontaktieren, um überhaupt eine Chance auf Versorgung zu bekommen oder wenigstens über ein Erstgespräch Fuß zu fassen.

Seit einiger Zeit gibt es Wartelisten in Pflegediensten, zurzeit wird vielerorts über Annahmestopps diskutiert, ganz einfach weil zu wenig Personal zur Verfügung steht! Und wir stehen erst am Anfang dieser Entwicklung. Die Suche nach Pflegefachkräften und „guten“ Betreuungs- und Pflegekräften wird sich in Zukunft weiter verschärfen.

Wandel bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern

Heutzutage werden Mitarbeiter eingestellt, die Sie vor zehn Jahren noch nicht einmal zum Bewerbungsgespräch eingeladen hätten, weil Sie wussten, sie suchen z. B. nach einem Vollzeitjob. Eigentlich können Vollzeitkräfte in ambulanten Pflegediensten gar nicht richtig gut eingesetzt werden, die Touren- und Personal-Einsatz-Planung wird sehr erschwert und es entstehen Lücken in der Arbeitszeit, die wir anbieten können.

So läuft es heutzutage. Hier eine etwas überzeichnete Situation:

Sie blicken aus dem Fenster und erkennen am Gang eine frei herumlaufende Pflegefachkraft. Sofort springen Sie raus, fangen sie ein, und stellen sie mit einem 10-Jahresvertrag für Ihren Pflegedienst ein. Nach der Einstellung prüfen Sie, welche bisherigen Kunden zukünftig endlich mehr Leistungen bekommen oder welche Kunden Sie von der Warteliste anrufen können, um sie endlich versorgen zu können. So ähnlich sieht heutzutage die Realität aus.

Verkehrte Personalbedarfsberechnung

Die Personalbedarfsberechnung der Vergangenheit verkehrt sich in eine „Berechnung der Möglichkeiten“

Haben Sie - noch vor 10 Jahren - bei steigender Nachfrage der Kunden und bei steigenden Über- oder Mehrstunden der Mitarbeiter die Geschäftsführung angebettelt, ob nicht ein neuer Mitarbeiter eingestellt werden kann - zur Vorsicht mit einem befristeten Vertrag und auch nur eine „halbe Stelle“ - und konnten Sie das sogar anhand der Nachfragezahlen und der Überstunden beweisen, so läuft es heute umgekehrt.

Nicht mehr mit Hilfe einer Personalbedarfsberechnung wird geklärt „wie viel Personal benötigt man?“, sondern mit einer umgedrehten Personalberechnung wird errechnet, „Wieviele neue Kunden oder vorhandene Kunden können mit wieviel Stunden zusätzlich durch den neuen zusätzlichen Mitarbeiter versorgt werden?“

Service-Angebot: Wenn Sie dieses neue Prinzip interessiert, wenden Sie sich bitte gerne an mich: neue-personalberechnung@siessegger.de und ich sende Ihnen eine entsprechende Excel-Datei zeitnah zu. Kostenfrei.

Haben wir nun - rein technisch betrachtet - den Engpass eines ambulanten Pflegedienstes erkannt, ►

stellt sich die Frage, wie können wir mit entsprechender Mitarbeiterorientierung dafür sorgen, dass vorhandene Mitarbeiter weiter zufrieden sind und bei uns bleiben, ohne dass die Stimmung zu sehr leidet. Wo sind die Grenzen der Mitarbeiterorientierung?

Mitarbeiterorientierung richtig umsetzen

Mitarbeiterorientiert zu führen kann eine Gratwanderung sein. Grundvoraussetzungen für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist ein positives und produktives Arbeitsklima, das sich an folgenden Merksätzen orientieren kann.

- 1.) Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter so wie Sie selbst behandelt werden wollen oder so, wie Sie Ihre Kunden wertschätzen

- 2.) Schaffen sie eine wertschätzende Umgebung z. B. durch großzügige und funktionale Räumlichkeiten und Schaffung eines entsprechenden Umgangs

- 3.) Schützen sie Ihre Mitarbeiter vor zu viel Druck und Belastung in dieser rauen Welt

Sehr gut orientieren können Sie sich auch an der Stepstone-Studie zum Glück am Arbeitsplatz. Tipp: Schätzen Sie selbst oder in Ihrem Leitungsteam ein, wie die Mitarbeiter die Arbeit bei Ihnen bewerten würden. Oder melden Sie sich, wenn Sie Interesse an einer unabhängigen Befragung haben. Diese führen wir in Abstimmung mit Ihnen gerne durch.

Eine intensive Auseinandersetzung mit diesen Punkten sollte zu einer Aufgabe mit hoher Bedeutung für Sie werden. Denn dies hat eindeutige

Vorteile für Sie mit Ihrem Pflegedienst, auf die Sie nicht verzichten sollten.

Zufriedene Mitarbeiter sind kein Zufall, sondern das Ergebnis konsequenter Führung und Wertschätzung. Ein hohes Gut für die Zufriedenheit der Mitarbeiter sind zudem verlässliche Rahmenbedingungen. Insbesondere in der Pflege sollte der Pflegedienst seine Mitarbeiter schützen. Nicht zuletzt geht es darum, den in den letzten Jahren stark gewachsenen Zeitdruck herauszunehmen. Doch, ...

Wie weit sollte Mitarbeiterorientierung gehen?

Es kommt irgendwann der Punkt, wo die Mitarbeiterorientierung ihre Grenzen findet, nämlich da wo Ihre grundsätzliche Not dazu führt, dass Gefühle wie Erpressung oder Machtlosigkeit sich breit machen und sich einige Mitarbeiter Dinge leisten, die wiederum zur Unzufriedenheit der Kollegen führen oder zum Schaden des Pflegedienstes werden. Wo also sind die Grenzen der Mitarbeiterorientierung?

In der Diskussion rund um Grenzen lässt sich eine recht klar definieren. Diese hat mit so genannten kontraproduktiven Verhaltensweisen zu tun. Hierzu gehören Verhaltensweisen, die per Definition einen (potenziellen) Schaden erzeugen. Abgeleitet aus der Forschung zu dieser Thematik anbei eine kleine Übersicht:

- » Diebstahl oder Beschädigung
- » Missbrauch von Informationen
- » Missbrauch von Arbeitszeit und Ressourcen
- » Sicherheit vernachlässigendes Verhalten
- » Unzuverlässige Anwesenheit
- » Geringe Arbeitsqualität
- » Alkoholmissbrauch oder Drogenvergehen
- » Unangemessenes verbales Verhalten
- » Unangemessene physische Handlungen

(Sackett & de Vore, 2001) ▶

Die 10 wichtigsten Faktoren, die das Glück am Arbeitsplatz beeinflussen



Die Vorteile glücklicher Arbeitnehmer



Sie werden den einzelnen Kategorien sicherlich einige konkrete Beispiele aus Ihrem Pflegedienst zuordnen können.

Wichtig: Grundsätzlich gilt, dass Sie ohne Konsequenz bei Fehlverhalten eben genau dieses als legitim bestätigen.

Natürlich führt nicht jedes Fehlverhalten direkt zu einer Abmahnung oder Kündigung. Nutzen Sie stattdessen die Klaviatur der Eskalationsstufen. Diese beinhalten vor allem ernste Gespräche, deutliche Ermahnungen und ein konsequentes Führungsverhalten, in dem Kontrollen nicht fehlen dürfen. In unserem Seminarangebot werden wir dies thematisieren und bei Bedarf trainieren.

Wertschätzung ist unabdingbar für den Erfolg eines ambulanten Pflegedienstes, denn nur wenn die Mitarbeiter sich selbst als Könige sehen, können sie dieses Gefühl auch an die Kunden weitergeben, denn positive Stimmungen werden weitergegeben.

Mitarbeiterorientierung bedeutet vor allem, sie ernst zu nehmen in Ihren Wünschen und Bedürfnissen.

Und ein „Feelgood-Management“ darf dabei auch nicht fehlen. Zu Beginn des Frühdienstes ist eine gute Stimmung entscheidend. Nicht aufgesetzt, nicht übertrieben, aber doch mit einem guten Kaffee und ein bisschen Spaß mit den Kollegen.

Das Beispiel vom Geben und Nehmen

Eine klassische Konfliktsituation: Drei oder vier Kunden fragen für eine Versorgung um 6:00 Uhr, um 6:30 Uhr oder um 6:45 Uhr an.

Dem steht gegenüber lediglich eine Bewerberin, die Vollzeit arbeiten möchte, aber erst um 8:00 Uhr beginnen kann.

Was tun?

Die Antwort? Ganz klar:

- 1.) Die Mitarbeiterin einstellen, ihre beiden Wünsche erfüllen, nämlich dass sie Vollzeit arbeiten kann, und später anfangen kann, und
- 2.) Gleichzeitig die Kunden befragen, wer um 8:00 Uhr, um 8:30 Uhr, oder um 9:00 Uhr (noch) versorgt werden möchte – oder gar nicht.

So. Wir haben der neuen Kollegin zwei Wünsche erfüllt:

- 1.) Vollzeit (sie ist jung und braucht das Geld)
- 2.) Sie kann erst um 8:00 Uhr beginnen, weil alleinerziehend mit kleinem Kind

Die Konsequenz? Die neue Mitarbeiterin wird wohl

- a) geteilte Dienste machen müssen als auch
- b) zweimal pro Monat Wochenenddienste erbringen, um auf ihre Vollzeit zu kommen.

Das fordern wir im Gegenzug von ihr ein. Dann klappt das.

Das Prinzip des Gebens und Nehmens in der Praxis

Was könnten Sie geben, was können Sie fordern?

Geben könnte man:

- » Dienste nach Wunsch
- » wochenendfrei 2 x pro Monat
- » nur 4 Tage anstatt 5 Tage zu arbeiten
- » nur Spätdienste
- » nur Frühdienste

... und alles, was im weitesten Sinne organisatorisch machbar und regelbar ist.

Nehmen: Auf der anderen Seite müsste im Gegenzug eingefordert werden, um z. B. auf die erforderliche Arbeitszeit zu kommen (je nach gewährtem Wunsch, s.o.):

- » dass es geteilte Dienste gibt
- » mehr Wochenendeinsätze
- » längere Spätdienste
- » längere Frühdienste

und so weiter.

Wichtig: Erwarten Sie nicht, dass eine einzelne Handlung direkt zu einer Veränderung führt. Sie müssen an der Thematik dran bleiben. Eine wesentliche Aufgabe der Pflegedienstleitung ist heute die Führung der Mitarbeiter und die Bildung eines Teams. Je größer die Kohäsion im Team, desto weniger werden Sie durch solche Beispiele (s.o.) belastet. ▶

Was sind mögliche Konfliktsituationen und wie sollten Sie als Leitung reagieren?

Thomas Sießegger erklärt die Konfliktsituation	Christian Loffing zeigt mögliche Lösungen auf
Eine Kollegin wird, wie die anderen auch, mehrfach gebeten, am Wochenende einzuspringen. Sie ist jedoch nie dazu bereit. Sieht es der Dienstplan vor, gehört sie zu denen, die dann spontan „krank werden“. Die Gutmütigen müssen folglich immer wieder einspringen. Wie gehen wir damit um, und wie schützen wir die Kolleginnen?	Ein Einzelgespräch ist hier sicherlich der erste notwendige Schritt. Aber auch eine Besprechung dieser Fälle im Team macht Sinn, um eine Team-Dynamik nutzen zu können. Das reicht sicherlich auch nicht nur einmal, sondern sollte zu einem regelmäßigen Gesprächsthema werden.

Thomas Sießegger erklärt die Konfliktsituation	Christian Loffing zeigt mögliche Lösungen auf
<p>Bestimmte Mitarbeiter schaffen es des Öfteren nicht, auf den Leistungsnachweisen, wo sich eine Spalte und eine Zeile treffen, in die entsprechende Zelle ein Handzeichen einzubringen, weshalb es zu aufwändigen Nachtragungen kommt, die zu Erlösverlusten führen können und/oder zu dem Vorwurf von Dokumentenfälschung und Abrechnungsbetrug. Wie geht man damit um?</p>	<p>Zum Monatsende gibt es eine Auswertung und direkte Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitern. Während des Monats gibt es regelmäßige Reminder (Hinweis im Übergabebuch, Post-it auf der Mappe der Mitarbeiter, kurze Nachfrage bei Mitarbeitern etc.). In jeder Dienstbesprechung wird das Thema angesprochen und der jeweilige Schaden thematisiert. Konzentrationsübungen helfen, sich auch in belastenden Situationen an die notwendigen Kürzel zu erinnern.</p>
<p>Mitarbeiter sind „kreativ“ bei der Arbeitszeiterfassung, wenn Sie verstehen, was wir meinen 😊? Selbst bei Nutzung von mobilen Datenerfassungsgeräten gibt es entsprechende Möglichkeiten. Wenn nicht im täglichen SOLL-IST-Vergleich kontrolliert würde, entstehen hier immense Schäden oder Kosten. Was können wir tun, wenn die Mitarbeiter trotz mehrmaliger Hinweise, Ermahnungen und Erklärungen immer wieder so verfahren?</p>	<p>Handelt es sich um einen Einzelfall sollte gemäß der thematisierten Eskalationsstufen letztendlich auch über eine arbeitsrechtliche Konsequenz nachgedacht werden. Sind es mehrere Mitarbeiter, muss an der Gewissenhaftigkeit gearbeitet werden. Ein wichtiges Thema für eine Dienstbesprechung. Auch hier sollten Sie den konkreten Schaden beziffern, der für Investitionen im Pflegedienst verloren geht.</p>
<p>Bestimmte Kolleginnen sind des Öfteren am Freitag oder an Montagen krank.</p>	<p>Hier gilt im Einzelfall die Wahl der richtigen Eskalationsstufe. Regelmäßige Krankenrückkehrgespräche sensibilisieren ebenfalls für einen anderen Umgang mit den eigenen Krankheitstagen. Denkbar ist auch, daraus ein Team-Thema zu machen. Hier thematisieren Sie, was es für die Kollegen bedeutet, die kurzfristig einspringen müssen.</p>

Fast schon amüsant ist, dass es oftmals die gleichen Mitarbeiter sind, die diese Beispiele in sich und ihrer Person vereinen. Sie heißen oft „Pappenheimer“.

Grenzen der Akzeptanz

Wo sind die Grenzen dessen, was wir akzeptieren können?

Sind Ermahnungen und in der Folge Abmahnungen ein Mittel? Wann sollte man sich – trotz Personalengpässen – von Mitarbeitern trennen?

Wir haben oben bereits darauf verwiesen, dass Pflegedienstleitungen am besten in Eskalationsstufen denken. Dennoch gibt es auch Fälle, bei denen unabhängig von der Versorgungssituation über Trennungen nachgedacht werden muss. Hierzu zählen z.B. Betrügereien genauso wie

Sicherheit vernachlässigende Verhaltensweisen, wenn diese nicht sofort abgestellt werden.

Stoppen Sie lieber die Aufnahme oder trennen sich von Kunden, bevor Sie weiterhin Mitarbeiter beschäftigen, die Ihren Pflegedienst beschädigen. Darunter würden sonst auch weiterhin Ihre Kunden leiden und im schlimmsten Fall kündigen die guten Kollegen im Team. Das Dilemma wird dadurch also noch viel größer.

Auch an dieser Stelle möchte ich Ihnen wieder eine kostenlose Sprechstunde anbieten. Wenden Sie sich mit Ihrem Anliegen zu dieser Thematik gerne an christian@loffing.com und ich melde mich zeitnah bei Ihnen.

Christian Loffing und Thomas Sießegger werden ein gemeinsames Seminar entwickeln, das Sie entweder inhouse buchen können oder Sie besuchen das Seminar, welches wir selbst im April oder Mai 2023 anbieten. Wenn Sie Interesse haben kontaktiert zu werden, schreiben Sie uns gerne eine Email an

mitarbeiterorientierung@siessegger.de

Wir laden sie dann direkt dazu ein oder informieren Sie, wo und wann das Seminar stattfindet.

● **Christian Loffing & Thomas Sießegger**

● orgavision QM-Tipp



Johannes Woithon

Gründer und Geschäftsführer
orgavision GmbH Berlin

Berlin

Email: johannes.woithon@orgavision.com

Web: www.orgavision.com

Kommunizieren Sie schon rechtssicher?

Wie Sie sich im Schadenfall vor Regressansprüchen schützen

Zugegeben: Haftungssicherheit in einer Ausgabe mit dem Schwerpunkt „Personalkosten“ zum Thema zu machen – das klingt fast ein bisschen zynisch. Aber dennoch nehmen wir diesen Kostenfaktor, der ja nicht zuletzt durch das Fehlverhalten von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ausgelöst werden kann, einmal unter die Lupe.

Als Pflegedienstleitung haben Sie schließlich neben dem Wohl Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch das der Firma im Blick – und Ihr eigenes. Und manchmal stehen die Parteien leider gegeneinander ... wie in diesem Fall:

Beispiel Arbeitszeiten

Folgendes ist wirklich passiert: Die Mitarbeiterin eines ambulanten Pflegedienstes hat die Höchstarbeitszeiten nicht eingehalten. Sie hat keine Pause eingelegt und übermüdet einen Verkehrsunfall verursacht. Angeblich wusste sie nichts von den Arbeitszeitregelungen, die in der Einrichtung gelten. Nun verklagt sie den Arbeitgeber, weil ja offenbar dieser seine Sorgfaltspflicht verletzt hat.

Kannte die Mitarbeiterin die Pausenregelungen? Ja, die hat ihr die Pflegedienstleitung natürlich mitgeteilt – kann dies aber leider nicht beweisen, denn die Mitarbeiterin hat die Arbeitszeitregelung in Schriftform nie abgezeichnet.

Hier steht Aussage gegen Aussage,

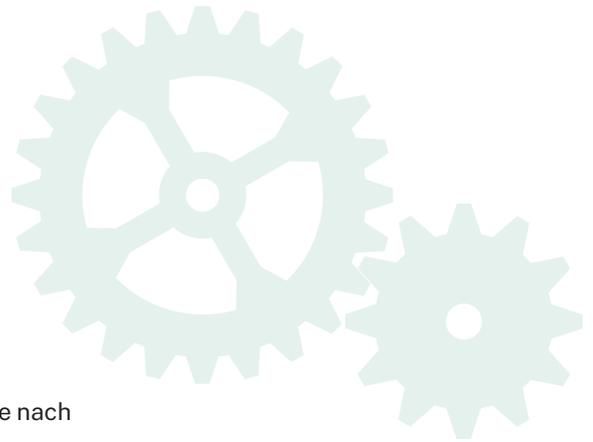
in der Beweispflicht steckt jedoch die Einrichtungsleitung. „Ich wusste gar nicht, dass ich Pausenzeiten einhalten soll ...“ – Wie genau würden Sie als PDL das in Ihrem Unternehmen entkräften?

Ein anderes Kaliber: Wenn Fehler passieren, die Schadensersatzansprüche von Patienten- oder anderer Seite nach sich ziehen.

Beispiel Pflegestandards

Wie man einen Dekubitus behandelt, wie man Blutzucker misst (mit Desinfektion oder ohne?), wie man Verbände anlegt – das alles legen die Pflegestandards Ihrer Einrichtung fest. Wenn aber eine Pflegefachkraft die Anweisungen missachtet und dem Patienten (aus Versehen) schadet, besteht die Gefahr, dass Sie als Einrichtung verklagt werden. Dann prüft unter Umständen ein Sachverständiger, ob die Behandlung korrekt durchgeführt worden ist – und dieser fragt Sie als PDL, wie Sie eigentlich sicherstellen, dass alle Pflegefachkräfte Ihre Standards kennen. Im Zweifelsfall kann die betroffene Mitarbeiterin nämlich behaupten, dass sie gar nicht genau wusste, wie sie vorgehen sollte.

Und dann? Wenn durch Ihre Arbeit oder die eines Mitarbeiters einer dritten Person ein Schaden entsteht, greift zwar zunächst Ihre Betriebshaftpflichtversicherung. Aber Sie als



PDL können in Regress genommen werden, falls Sie „grob-fahrlässig“ gehandelt haben, falls Sie also nicht eindeutig belegen können, dass Sie alles dafür getan haben, den Fehler zu vermeiden. (Heißt in diesem Fall, dass Sie die Information weitergegeben und sichergestellt haben, dass diese auch verstanden wurde.)

Sie bleiben den Nachweis schuldig? Dann macht die Versicherung womöglich Regressansprüche geltend und holt sich ihr Geld von Ihnen persönlich zurück.

Solche Zwischenfälle treten nicht nur im pflegerischen Bereich auf, ein Schaden kann auch auf der Verwaltungsebene entstehen.

Beispiel Datenschutz

Sie haben gemäß DSGVO vermutlich Datenschutz-Vorgaben von Ihrem Dachverband erhalten oder eigene festgelegt. Sagen wir, personenbezogene Daten dürfen Sie nicht unverlüsselt digital versenden. ►

Nun hängt aber Ihre Bürokratie eine Patientenrechnung an eine E-Mail: Es gibt Menschen, die warten nur auf solche Fehler und marschieren damit schnurstracks zur Datenschutzbehörde, die ein Bußgeld verhängt. Ihr Träger weigert sich zu zahlen – schließlich ist es Ihre Aufgabe als PDL, für die Einhaltung der Datenschutzvorgaben zu sorgen. Haben Sie ja auch: Es gab doch diese Schulung im März – aber können Sie beweisen, dass alle im Team die Inhalte erhalten haben?

Sie sehen: All diese Haftungsfälle kreisen um die Frage, wer welche Arbeitsanweisung wann nachweislich zur Kenntnis genommen hat. „Wann hab ich das veröffentlicht, wann hast du es gelesen, und hast du es auch verstanden?“ Das müssen im Zweifelsfall Sie als PDL lückenlos nachweisen, unter anderem auch nach vielen Jahren.

Wir möchten niemandem etwas unterstellen, schon gar nicht Menschen, die

sich für den aufreibenden Pflegeberuf entschieden haben – aber erfahrungsgemäß steht im Krisenfall jeder sich selbst am nächsten. Und das kann teuer für Sie werden, vor allem wenn andere körperlich zu Schaden kommen. „Grob-fahrlässig“ handelt man hier schneller, als Sie vielleicht denken ... also sichern Sie sich ab!

Sich absichern – wie genau läuft das?

Sie können nun natürlich Ihre Ordnerstruktur durchforsten, sämtliche betroffenen Dokumente in der aktuellen Version herausuchen und alle Mitarbeiterakten „gegenchecken“. Vielleicht fordern Sie einzelne Teammitglieder per E-Mail oder anhand einer ausgedruckten Liste zur Kenntnisnahme bestimmter Anweisungen auf und warten dann auf deren Rückmeldungen, vielleicht fragen Sie nach oder sprechen Sie diese persönlich an. Umständlich, oder?

Sie können das Ganze aber auch intelligent managen, und zwar

wasserdicht. Klar, wir sprechen von einer Software-Lösung!

In orgavision verteilen Sie Informationen rechtssicher: Die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden automatisch über die Arbeitsanweisung informiert und innerhalb einer Frist zur Kenntnisnahme aufgefordert. Die Software dokumentiert genau, wer seinen Haken gesetzt hat, wer also die Mitteilung nachweislich zur Kenntnis genommen hat – und sogar, welche Version! So etwas akzeptiert jeder Sachverständige.

Sollten Sie also in die unschöne Situation des ersten Beispiels geraten, dass Ihre Aussage gegen die Ihrer Mitarbeiterin steht, willkommen auf der sicheren Seite! Antworten Sie einfach: „Ich habe die geltende Arbeitszeitregelung am 31. März in der Software veröffentlicht, und du hast sie am 4. April um 16.52 Uhr gelesen.“ – Keine weiteren Fragen, euer Ehren!

● Johannes Woithon

T Pflegestand Dekubitus-Prophylaxe

Version 1.0 vom 22.09.2022

Kenntnis genommen (10)	Kenntnisnahme ausstehend (7)
Paul, Lukas 22.09.2022	Hartmann, Robert 22.09.2022
Simon, Lena 22.09.2022	Koch, Hannah 22.09.2022
Sommer, Lisa 22.09.2022	Kramer, Tom 22.09.2022
Steinhaus, Matthias 22.09.2022	Liebig, Markus 22.09.2022
Wolf, Steffen 22.09.2022	Lindt, Antonia 22.09.2022
Bach, Julian 22.09.2022	Mertens, Ben 22.09.2022
Birken, Jost 22.09.2022	Noll, Britta 22.09.2022
Engel, Lars 22.09.2022	
Konrad, Martin, Dr. Implizit	
Walter, Susann Implizit	

OK

Welche Teammitglieder haben die Information bereits zur Kenntnis genommen, welche fehlen noch? Die Software orgavision zeigt es übersichtlich und mit Datum.

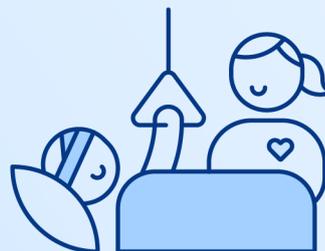
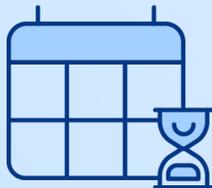
Qualitätsmanagement – unsere Antwort auf den Pflegenotstand

Lassen Sie uns gemeinsam dort ansetzen, wo es besonders brennt: beim Zeit- und Personalmangel.

Unsere **Qualitätsmanagement-Software orgavision** spart Zeit für alle Beteiligten ein – etwa durch Dokumentenlenkung, automatisierte Kenntnisaufnahmen oder Mustervorlagen.

Das **integrierte Wissensmanagement**, als Mitmach-Tool konzipiert, würdigt zudem das Know-how Ihrer Pflegekräfte und lässt sie dank der Volltextsuche stets aktuelle Inhalte finden – auch von unterwegs.

Ein Schritt in die richtige Richtung für Ihren Pflegedienst!



● Der Steuer-Tipp des Monats



Holger Wendland

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

Erftstadt

Email: holger.wendland@datevnet.de

Web: www.steuerberatung-wendland.de

Der Autor ist seit über 20 Jahren auf die Beratung von Ärzten, Zahnärzten, Heilhilfsberufen und Pflegeeinrichtungen spezialisiert.

Teilnahme an einem Firmenfitnessprogramm kann steuerfrei sein



Die 50€-Freigrenze für Sachbezüge gilt auch, wenn Arbeitnehmer auf Kosten ihres Arbeitgebers an einem Firmenfitnessprogramm teilnehmen können, wie der Bundesfinanzhof (BFH) mit Urteil vom 07.07.2020 – VI R 14/18 entschieden hat.

Der Arbeitgeber ermöglichte seinen Arbeitnehmern im Rahmen eines Firmenfitnessprogramms, in verschiedenen Fitnessstudios zu trainieren. Hierzu erwarb er jeweils einjährige Trainingslizenzen, für die monatlich jeweils 42,25 € zzgl. Umsatzsteuer zu zahlen waren.

Die teilnehmenden Arbeitnehmer leisteten einen Eigenanteil von 16,00 € bzw. 20,00 €.

Der Arbeitgeber ließ die Sachbezüge bei der Lohnbesteuerung außer Ansatz, da diese ausgehend von einem monatlichen Zufluss unter die 50€-Freigrenze für Sachbezüge fielen.

Das Finanzamt vertrat demgegenüber die Auffassung, den Arbeitnehmern sei die Möglichkeit, für ein Jahr an dem Firmenfitnessprogramm teilzunehmen, „quasi in einer Summe“ zugeflossen, weshalb die 50€-Freigrenze überschritten sei. Es unterwarf die Aufwendungen für die

Jahreslizenzen abzüglich der Eigenanteile der Arbeitnehmer dem Pauschsteuersatz von 30%. Dem schlossen sich jedoch weder das Finanzgericht noch der BFH an.

Der geldwerte Vorteil sei den teilnehmenden Arbeitnehmern als laufender Arbeitslohn monatlich zugeflossen. Der Arbeitgeber habe sein vertragliches Versprechen, den Arbeitnehmern die Nutzung der Fitnessstudios zu ermöglichen, unabhängig von seiner eigenen Vertragsbindung monatlich fortlaufend durch Einräumung der tatsächlichen Trainingsmöglichkeit erfüllt.

Unter Berücksichtigung der von den Arbeitnehmern geleisteten Eigenanteile sei daher die 50€-Freigrenze eingehalten worden, so dass der geldwerte Vorteil aus der Teilnahme an dem Firmenfitnessprogramm nicht zu versteuern sei.

» *BFH-Urteil vom 07.07.2020, Az.: VI R 14/18*

Betriebliche Krankenversicherung als steuerfreies Bonbon

Bei steuerpflichtigen Arbeitgeberleistungen (nur für Sachleistungen, nicht für Barzuschüsse) kommt die monatliche ▶



50€-Freigrenze für Sachbezüge (§ 8 Abs. 2 Satz 11 EStG) in Betracht, sofern diese Freigrenze nicht bereits durch andere Sachleistungen aufgebraucht worden ist.

Die betriebliche Krankenversicherung (bKV) als Zusatzleistung zum Arbeitslohn stellt ein immer häufiger genutztes Mittel zur Mitarbeiterbindung und -motivation für Unternehmen dar. Mit der hierzu ergangenen Rechtsprechung des BFH als Auslöser sind einige Rechtsänderungen bei der Lohnversteuerung durch Arbeitgeber zu beachten.

Vom Arbeitgeber übernommene Beiträge für die Zukunftssicherung des Arbeitnehmers (z.B. betriebliche Krankenzusatzversicherung) stellen steuerpflichtigen Arbeitslohn dar, wenn dem Arbeitnehmer im Leistungsfall ein unmittelbarer Rechtsanspruch

auf Auskehrung der Versicherungsleistung gegenüber dem Versicherungsunternehmen zusteht. Im Rahmen von betrieblichen Krankenzusatzversicherungen sehen Vertragsgestaltungen dies häufig vor.

Gemäß den Urteilen des BFH ist für die Abgrenzung von Bar- und Sachlohn der Rechtsgrund des Zuflusses entscheidend. Sofern der Arbeitnehmer aufgrund des Arbeitsvertrages von seinem Arbeitgeber lediglich die Sache selbst (in diesem Fall den Versicherungsschutz) beanspruchen darf, liegen Sachbezüge in Höhe der vom Arbeitgeber geleisteten Beiträge vor.

- » *BFH-Urteil vom 07.06.2018, Az.: VI R 13/16*
- » *BFH-Urteil vom 04.07.2018, Az.: VI R 16/17*

● **Holger Wendland**

Webinar der



BFS

Service GmbH

Wichtige Kennzahlen für ambulante Pflegedienste in der Krise und danach

In diesem Webinar geht es um die wichtigsten Kennzahlen für ambulante Pflegedienste, Erfolgsfaktoren und Einflussmöglichkeiten zur Steuerung dieser.

Realistische und „gute“ Zielwerte führen erfolgreich durch die Krise. Bei Strukturkennzahlen ist der Vergleich mit anderen Pflegediensten eine Orientierung, während die monatliche Entwicklung der Kennzahlen Einflussmöglichkeiten aufzeigt.

Auszüge aus dem Inhalt

- ▶ „Klassische“ Kennzahlen:
 - » Umsatz pro Kunde,
 - » Ertragsanteile, Verhinderungspflege, Entlastungsbetrag, Privatzahlerleistungen usw.
 - » Ausschöpfung der Sachleistungen in den Pflegegraden
 - » Fahrt- und Wegezeiten und Organisationszeiten
 - » usw.
- ▶ Innovative + neue Kennzahlen, die sich an beeinflussbaren Faktoren orientieren
- ▶ Anhaltswerte und Zielwerte für die wichtigsten Kennzahlen
- ▶ Die Interpretation von Kennzahlen + „welche Maßnahmen können Ergebnisse beeinflussen?“
- ▶ Beispiele für das Marketing und die Beratung und den Verkauf der Privatzahlerleistungen
- ▶ Jahres-Kennzahlen und Struktur-Kennzahlen (Leitung, Verwaltung, Pflegefachkraftquote, Personalkostenquote, usw.)

Zielgruppe

Das Seminar richtet sich an Pflegedienstleitungen, Geschäftsführungen und Inhaber von ambulanten Pflegediensten und Sozialstationen

Alle Teilnehmer erhalten das bewährte „Kleine Sießegger-Kennzahlen-System“ (Version 2022).

Referent: **Thomas Sießegger**
 Semindauer: 10:00 bis 11:30 Uhr
 Seminargebühr: 75,- € (netto)
 Termin und Ort: **3. November 2022** (online)

Reservierung

Mehr Informationen über den verlinkten Punkt ● bei der BFS Service GmbH (Bank für Sozialwirtschaft)

● Kennzahl des Monats



Thomas Siessegger

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

Hamburg, Langenargen, Berlin

Email: pdl-management@siessegger.de

Web: www.siessegger.de

Die Personalkosten-Quote

Erster Gedanke zum Thema „Personalkosten-Quote“: Es handelt sich um den Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten, also z.B. 80% Personalkosten und 20% Sachkosten. Es schließt sich dann die Frage an, ob eine Erhöhung der Personalkosten-Quote besser ist für den ambulanten Dienst oder eine Absenkung. Um die Unsinnigkeit der Frage zu beantworten, sei darauf hingewiesen, dass die Personalkosten-Quote zum Beispiel dadurch gesenkt werden kann, wenn Autos für den Pflegedienst gekauft werden. Also, diese Personalkosten-Quote als Kennzahl macht keinen Sinn für einen Dienstleistungsbetrieb. Gut, das hätten wir geklärt.

Es handelt sich bei unserer Personalkosten-Quote vielmehr um eine „klassische“ Kennzahl, wie sie in vielen Betrieben angewendet

wird und in vielen betriebswirtschaftlichen Handbüchern beschrieben wird. Es geht um die Division der Personalkosten durch sämtliche Erträge des Pflege- und Betreuungsdienstes. Das heißt konkret, im Zähler stehen nicht die gesamten Kosten, es fehlen die Overheadkosten und die Sachkosten. Im Nenner sind jedoch sämtliche Erträge aufgelistet.

Würde ein Pflegedienst die Zahl berechnen käme er auf Werte zwischen 65% und 75%, je nachdem was der Kontenrahmen als Personalkosten oder Sachkosten definiert. Angenommen, in unserem Muster-Pflegedienst beträgt die Personalkosten-Quote 73,0%. Nun stellt sich die Frage, was wäre für



den Pflegedienst besser, wenn der errechnete Wert gesteigert wird oder gesenkt?

Nach ein bisschen Nachdenken wird klar, dass 71% besser sind als 73%. Es geht bei einer Ergebnisverbesserung also um ein Absenken.

Welche zwei Möglichkeiten gibt es nun, die Personalkosten-Quote zu senken? Entweder es werden die Personalkosten gesenkt oder die Erträge werden durch bestimmte Maßnahmen gesteigert. Eine von beiden Möglichkeiten oder beide zeitgleich.

Wofür kann die Kennzahl genutzt werden?

Die Kennzahl analysiert die beiden wichtigsten direkten Einflussfaktoren für das Betriebsergebnis. Bei den Sachkosten, den Verwaltungsgemeinkosten oder der Bildung von Rückstellungen oder Rücklagen bestünde eine gewisse Willkür seitens der Geschäfts- oder Betriebsführung.

Setzt man also zum Beispiel die Personalkosten-Quote ein, um eine mögliche Prämie für die Pflegedienstleitung auszusprechen, so hat die Leitung zwei Möglichkeiten, diese Zielvereinbarung zu erfüllen:

- » Erträge steigern
- » Personalkosten senken ▶

$$\text{Personalkosten-Quote} = \frac{\text{Personalkosten aller Mitarbeiter}^*}{\text{Gesamte Erträge}^{**}}$$

Anmerkungen zur Personalkosten-Quote

* Hierin sind enthalten alle Personalkosten der Mitarbeiter für Pflege, Betreuung und Hauswirtschaft, jedoch nicht die Personalkosten für Leitungs- und Verwaltungskräfte, nicht die Overhead-Personalkosten und die Overhead-Sachkosten, als auch nicht die Sachkosten, die im Pflegedienst selbst anfallen.

** bei den Erträgen wiederum sind sämtliche ordentlichen Erträge aus dem Betrieb eines ambulanten Pflege- und Betreuungsdienstes enthalten, also Erträge aus SGB XI, SGB V, SGB XII und aus den Privatzahlerleistungen. Außerordentliche Erträge wie z. B. Spenden sind jedoch nicht enthalten.

Darstellung: Formel zur Berechnung der Personalkosten-Quote

Das große Sießegger-Kennzahlensystem 2022

Kunde: euregon AG [automatische Auswertung mit .snap]

Spezielle Kennzahlen für Geschäftsführung



Version: SKS-2022 [Fokussieren und Analysieren]

Einrichtung / Träger: Sießegger Sozialmanagement

Dienst: Muster-Pflegedienst SIEßEGGER

Lizenz-Nummer: SKS-2022 + euregon AG



euregon®

Tabelle

Kennzahlen für die Geschäftsführung

zum Datum: 30. September 2022

Spitzen-Kennzahlen

		Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
1a	Kostendeckung	mon.	100,9%	94,0%	103,0%	98,1%	101,0%	98,5%	104,2%	98,4%	---	---	---
1b	Umsatz-Rendite	mon.	+ 0,9%	- 6,3%	+ 2,9%	- 2,0%	+ 0,9%	- 1,5%	+ 4,1%	- 1,6%			
2a	Personalkosten-Quote	¼-j.		77,9%			78,0%		Quartalsdaten nicht vollständig		Quartalsdaten nicht vollständig		
2b1	Umsatz pro C-Stunde	mon.	34,56 €	37,13 €	26,75 €	34,44 €	26,58 €	30,49 €	41,81 €	39,28 €	---	---	---
2b2	Umsatz pro D-Stunde	mon.	49,09 €	55,30 €	34,48 €	48,66 €	33,99 €	41,11 €	62,76 €	58,80 €	---	---	---

Beispiel: Ausschnitt Großes Sießegger-Kennzahlen-System mit einer ¼-jährlichen Personalkosten-Quote

Erträge steigern funktioniert durch besseres Beraten und Verkaufen über Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI, über die Einführung eines Privatzahlerkataloges, über den Ausbau der Verhinderungspflege, über die stärkere Berücksichtigung der pflegerischen Betreuung oder, oder, oder...

Personalkosten optimieren geht über einen zeitnahen, täglichen SOLL-IST-Vergleich, über eine Reduzierung der Rüstzeiten vor/nach dem Dienst, über eine ständige Überprüfung der Fahrt- und Wegezeiten, oder, oder, oder...

Beide Maßnahmenpakete liegen in der Verantwortung der PDL.

Beides würde zu einem besseren Betriebsergebnis für den Träger führen. Insofern kann diese Kennzahl als Gradmesser für Prämienberechnung herangezogen werden. Parallel dazu müssten dann natürlich auch noch Nebenkonditionen festgelegt werden, wie z.B. dass die Anzahl der Kunden in den zwei aufeinanderfolgenden Zeiträumen nicht sinkt.

Einschränkungen bei der unterjährigen Nutzung der Personalkosten-Quote

Personalkosten-Quoten verändern sich natürlich von den Monaten Januar auf Februar auf März auf April, usw., weil die Höhe der Erträge von der Anzahl der abrechenbaren Tage der Monate und von den entsprechenden Leistungen abhängt. Insofern macht eine Personalkosten-Quote allenfalls vierteljährlich oder halbjährlich Sinn, diese als Kennzahl zu erheben.

Die beste Methode ist es jedoch, insbesondere bezogen auf das genannte Beispiel zum Einsatz zur Berechnung einer Prämie, das gesamte Kalenderjahr als Bezugsgröße zu verwenden. Um es anders auszudrücken, die Personalkosten-Quote ist keine Kennzahl zur unterjährigen Steuerung, sondern eher zum Vergleich von zwei aufeinanderfolgenden Kalenderjahren oder Perioden.

Sie ist auch nicht geeignet, Einrichtungen miteinander zu vergleichen, die nicht dem gleichen Träger

angehören, also nicht den gleichen Kontenrahmen als Grundlage haben.

Die Kennzahl korreliert zudem stark (negativ) mit dem Betriebsergebnis. Steigt also z. B. die Kostendeckung von 104% auf 108%, wird die Personalkosten-Quote z. B. von 75,0% auf 72,1% sinken. Die Aussagekraft der Personalkosten-Quote ist jedoch stärker als die der Kostendeckung, da genauer analysiert werden kann, ob die Veränderung der Kostendeckung oder der Umsatzrendite wirklich in der Verantwortung des Handelns der PDL liegt.

Wenn also durch eine Zielvereinbarung die Personalkostenquote von 73% auf 72% gesenkt werden soll, so würde der Arbeitgeber beziehungsweise der Träger des Pflegedienstes ein 16.000€ besseres Ergebnis erzielen. Davon bekommt die PDL, risikofrei für den Träger, 25% also eine Prämie von 4.000€. Steigt die Personalkosten-Quote bekommt sie nichts.

● Thomas Sießegger



Sießegger & Wawrik
Management GmbH

Am Kanzleramt
Rahel-Hirsch-Straße 10
10557 Berlin

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

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

Webinar

der



BFS
Service GmbH

Strategieentwicklung – kurz und knapp
für ambulante Pflege und Betreuungsdienste

Trotz der Krisen ist es für den Erfolg von Pflege- und Betreuungsdiensten von existentieller Bedeutung, mittel- und langfristige Orientierung zu haben. Für bisher vorhandene Strategien gilt es, diese an neue Herausforderungen anzupassen. Strategieentwicklung bedeutet, mit einer Marktanalyse und mit Weitblick auf Szenarien in der Zukunft zu reagieren, Möglichkeiten und Chancen auszuloten sowie Fallstricke und Risiken zu vermeiden. Es geht um die Ausgestaltung des Leistungsangebotes (Portfolio), um Vernetzung und Kooperation und um das Durchführen einer SWOT-Analyse. Im Fokus aller Überlegungen steht vor allem die Personalentwicklung vor dem Hintergrund möglichen Wachstums.

Auszüge aus dem Inhalt

- ▶ Marktanalyse von Pflege- und Betreuungsdiensten in Deutschland
- ▶ Wachstum als Chance erkennen
- ▶ Bewertung der aktuellen Situation + Ausblick auf mögliche Szenarien
- ▶ Ausgestaltung des Leistungsangebotes (Portfolio), Vernetzung und Kooperation
- ▶ Leistungen des SGB XI in der Ausgewogenheit von körperbezogenen Pflegemaßnahmen, Betreuung und Hilfen bei der Haushaltsführung
- ▶ Durchführen einer SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) und Erstellen von Best-Case und Worst-Case-Szenarien
- ▶ Personalentwicklung vor dem Hintergrund des Pflegefach(kräfte)mangels

Zielgruppe

Das Seminar richtet sich an Pflegedienstleitungen, Geschäftsführungen und Inhaber von ambulanten Pflegediensten und Sozialstationen

Referent: **Thomas Sießegger**
Semindauer: 10:00 bis 11:30 Uhr
Seminargebühr: 75,- € (netto)
Termin und Ort: **6. Dezember 2022** (online)

Reservierung

Mehr Informationen über den verlinkten Punkt ● bei der BFS Service GmbH (Bank für Sozialwirtschaft)

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
oder redaktion@pdl-management.de

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

Fotoquellen: depositphotos.com, privat

Druck

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

© Thomas Sießegger [Hamburg, Langenargen, Berlin]