



## GRENZEN DES WACHSTUMS



## Liebe Leserinnen und Leser,

Pflegedienstleitungen sind verzweifelt. Überall stoßen sie an **Grenzen**. Es finden sich keine Pflegefachkräfte, aber auch keine guten Pflegekräfte und Betreuungsassistenten. Die Menschen halten sich immer mehr zurück bei der Inanspruchnahme von Leistungen eines Pflegedienstes. Das Geld wird zusammengehalten und als Rentenaufbesserung benötigt, so fühlt es sich an.

Als ob es nicht schon genug wäre! Nun kommen, wie z.B. in Bayern extrem hohe neue Vergütungserhöhungen, die einerseits ja zu begrüßen sind, die aber - wenn sie deutlich über 20% liegen - zu einer weiteren großen Herausforderung in der Pflege werden.

Überall also werden Grenzen aufgezeigt. Und es gibt keine einfachen Lösungen!

Hierfür ist dieses Themenheft gedacht: Um Lösungen für scheinbar ausweglose Situationen zu finden und um Vorstellungen zu entwickeln, was **jetzt** wichtig ist.

Am Ende wird alles gut, und wenn es noch nicht gut ist, dann ist es noch nicht das Ende!

Wir müssen aber noch eine Weile durchhalten, bis der Gesetzgeber die Brisanz der Lage erkennt.

Machen Sie es derweil gut!

Wir stehen Ihnen als Team von Autorinnen und Autoren von PDL Management, der „führenden“ Fachzeitschrift für PDLs und Führungskräfte in der ambulanten Pflege, gerne mit Rat und Tat zur Seite, wenn Sie möchten!

Ganz besonders freue ich mich, dass unsere Leserinnen und Leser sich an Vorschlägen und Lösungen beteiligen. Ich hatte dazu aufgefordert.

Deshalb haben wir die neue Rubrik „**Leserbriefe und mehr ...**“ eingeführt. Danke für Zuschriften! Gerne mehr! Ich freue mich auf Ihren Beitrag!

Herzlichst, **Thomas Sießegger**

Pflegedienste stecken in der größten Krise. Fachkräftemangel, extrem steigende Kosten und Preise, Kaufzurückhaltung bei den Kunden und hunderte Insolvenzen prägen das derzeitige Bild. Es gilt jetzt, mit Sofortmaßnahmen Lösungen zu finden, um aus der Krise zu finden. **Thomas Sießegger** teilt Erfahrungen.

2

Betrifft die Krise auch Tagespflegeeinrichtungen? Ja, ein wenig, aber differenziert anders. **Peter Wawrik**, der Experte für Tagespflegen, zeigt Lösungen und Synergieeffekte mit ambulanten Diensten. Jeder Tipp führt Sie einen Schritt weiter.

7

**Kerstin Pleus** sieht Lichtblicke. Sie gibt inspirierende Beispiele von ambulanten Diensten die mit Stolz verkünden dass sie auf einem vielversprechenden weg sind. In 7 Punkten einer Checkliste markiert sie – mit ihrem Wissen aus der Praxis – die Themen, die trotz der Herausforderungen für Wachstum und Fortschritt sorgen.

10

Was sagt die Psychologie zu Grenzen des Wachstums? **Christian Loffing** geht an die persönlichen Entwicklungsgrenzen einer PDL und nennt die wichtigen + entscheidenden Faktoren: Durchsetzungskraft und die richtige Einschätzung der Lage.

13

## Unsere +++ Rubriken

► **Neu! Leserbriefe und mehr ....**  
Leser/-innen schreiben aus der Praxis und berichten von ihren eigenen Erfahrungen

18

► **Der Steuerberater**  
Der Steuerberater als Wachstumsbeschleuniger?

21

► **Touren - und Personal-Einsatz-Planung**  
Die Erfolgsformel: m. w. o. t. i. a. EDV-g. TPEP m. t. SIV, m. Rp. u. [m. Kf+1]

23

► **Kennzahl des Monats**  
Die Leitungs-Quote

25

Impressum

28

### Hinweis

In unseren Beiträgen verwenden wir **Hyperlinks**, die hinter solchen Punkten ● verborgen sind. Durch ein Klicken auf diese gelangen Sie auf Internet-Seiten. Die Punkte ● bei den genannten Autoren eröffnen direkt den Kontakt per E-Mail zu diesen. Probieren Sie es bitte gerne aus.



**Thomas Siessegger**

Diplom-Kaufmann, Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste  
Hamburg + Langenargen am Bodensee

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

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

## Die Grenzen des Wachstums

Innehalten | Reflektieren | Limitieren | Qualitativ weiterwachsen | Lösungen finden

Schon im Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit erlangte der Titel „**Die Grenzen des Wachstums**“ zum ersten Mal weltweite Beachtung, und wird seit dieser Zeit immer wieder ins politische Spiel gebracht. Es handelt sich bei diesem Buch um eine im Jahr 1972 veröffentlichte Studie zur Zukunft der Weltwirtschaft, die zu der Erkenntnis kam, dass neben vier weiteren Punkten **vor allem das Bevölkerungswachstum** die Weltgemeinschaft und die Gesellschaft vor Herausforderungen stellt.

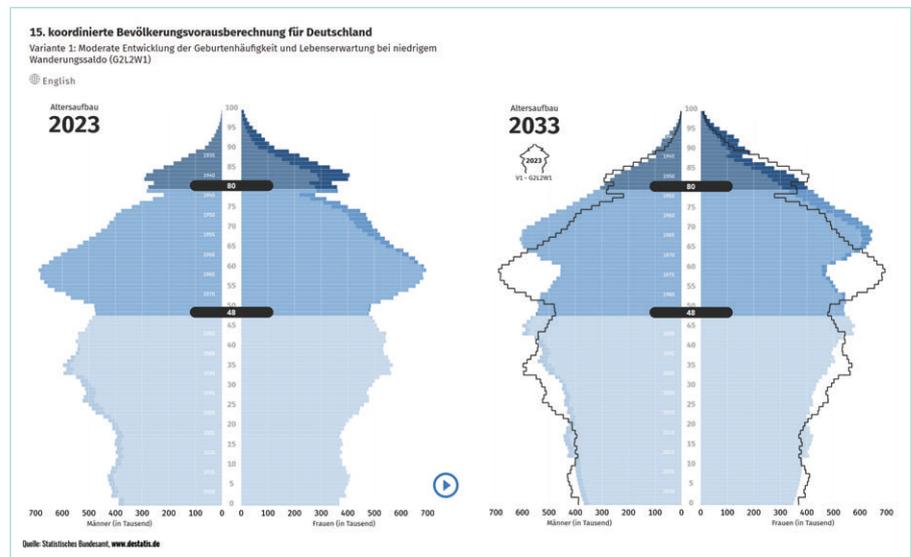
Und genau diese demographische Entwicklung zeigt für Deutschland die besonderen Herausforderungen für ambulante Pflege und Betreuungsdienste.

● Wikipedia zu den Grenzen des Wachstums – Bericht des Club of Rome

### Die einstige Bevölkerungspyramide ist zu einer „Urne“ geworden

Wir schauen auf die Zusammensetzung der Bevölkerung im Jahr 2023. Nehmen wir an, das durchschnittliche Alter der in ambulanten Pflegediensten versorgten Menschen läge bei 80 Jahren und das Durchschnittsalter der Mitarbeiter bei 48 Jahren.

Nun springen wir mit unserem Blick auf die vorausberechnete Situation des Jahres 2033, also 10 Jahre später. Bitte konzentrieren Sie sich und versetzen sich nun in die Lage des Jahres



Grafiken zur demografischen Entwicklung und Zusammensetzung der Bevölkerung 2023 und 2033

2033. Und nun blicken Sie zurück auf das Jahr 2023, und Sie werden sehen, dass die Entwicklung der Bevölkerung dazu führt, dass die Nachfrage nach Pflege „über die Ränder“ des Jahres 2023 hinaus weiter wachsen wird. Die nächsten 15 – 20 Jahre werden von weiterem Nachfragewachstum für Pflege und Betreuung geprägt sein.

Andererseits kommt es in dieser „Urne“ der Demografie zu Lücken bei dem, „was unten nachwächst“, also was an potentiellen Mitarbeitern zur Versorgung der Menschen bereit sein müsste, und als Mitarbeiter zur Verfügung steht.

Zudem steht die ambulante Pflege im Wettbewerb zu anderen Branchen, wo ebenfalls Fachkräfte händeringend gesucht werden. Selbst innerhalb der Pflege tobt ein Kampf zwischen Krankenhäusern,

Wohngemeinschaften, Tagespflegeeinrichtungen, ambulanten Pflegediensten, Wohngemeinschaften und Betreuten-Wohnen-Einrichtungen, wer die attraktivsten Arbeitsplätze bieten kann.

Jedoch, es ist **zu spät**, um die demografische Weiterentwicklung politisch in spürbarem Maße kurzfristig beeinflussen zu können. Seinerzeit, Norbert Blüm („Die Rente ist sicher“), mithin Begründer und Initiator Pflegeversicherung, hätte vor fast 30 Jahren die breiteste Stelle in der demografischen Zusammensetzung sehen können, und die Politik hätte vorausschauend die Attraktivität der Pflegeberufe. Hätte, hätte, Fahrradkette.

Es wird eine absehbare Personallücke von mehreren hunderttausend Pflegekräften in den nächsten 10 – 20 Jahren geben. ▶

Der Mangel an Personal ist schon heute die größte Herausforderung für die ambulanten Pflege- und Betreuungsdienste.

Die Zukunft sieht also nicht rosig aus, und das was Sie jetzt als Pflegekräfte- und Pflegefachkräftemangel erleben, ist erst der zarte Anfang. Aber es nützt nicht zu klagen. **Wir brauchen Lösungsansätze und Alternativen.**

### Immer mehr Pflegebedürftige werden zuhause versorgt werden

Der kräftigste Zuwachs der Anzahl der Pflegebedürftigen findet in der Häuslichkeit der Menschen statt. Von den (inzwischen über) 5 Mio. Pflegebedürftigen werden knapp 4,2 Millionen zu Hause versorgt, davon 2,55 Mio. alleine durch eine Pflegeperson, und lediglich 1,046 Mio. durch ambulante Pflege- und Betreuungsdienste. Sie sehen bei der Kurve der durch ambulante Dienste (mit-)versorgten Menschen, dass diese Kurve nicht so stark steigt wie die Anzahl der Pflegebedürftigen insgesamt und auch nicht so stark wie bei denjenigen, die durch Pflegepersonen gepflegt werden.

Diese Limitierung des Wachstums bei ambulanten Pflegediensten geht schon jetzt alleine auf die nicht vorhandenen Personalkapazitäten zurück.

Diese Kurven des potenziellen Wachstums können nicht mit entsprechenden Angeboten von Seiten der ambulanten Dienste ausgeglichen werden.

### Die Ausgangssituation

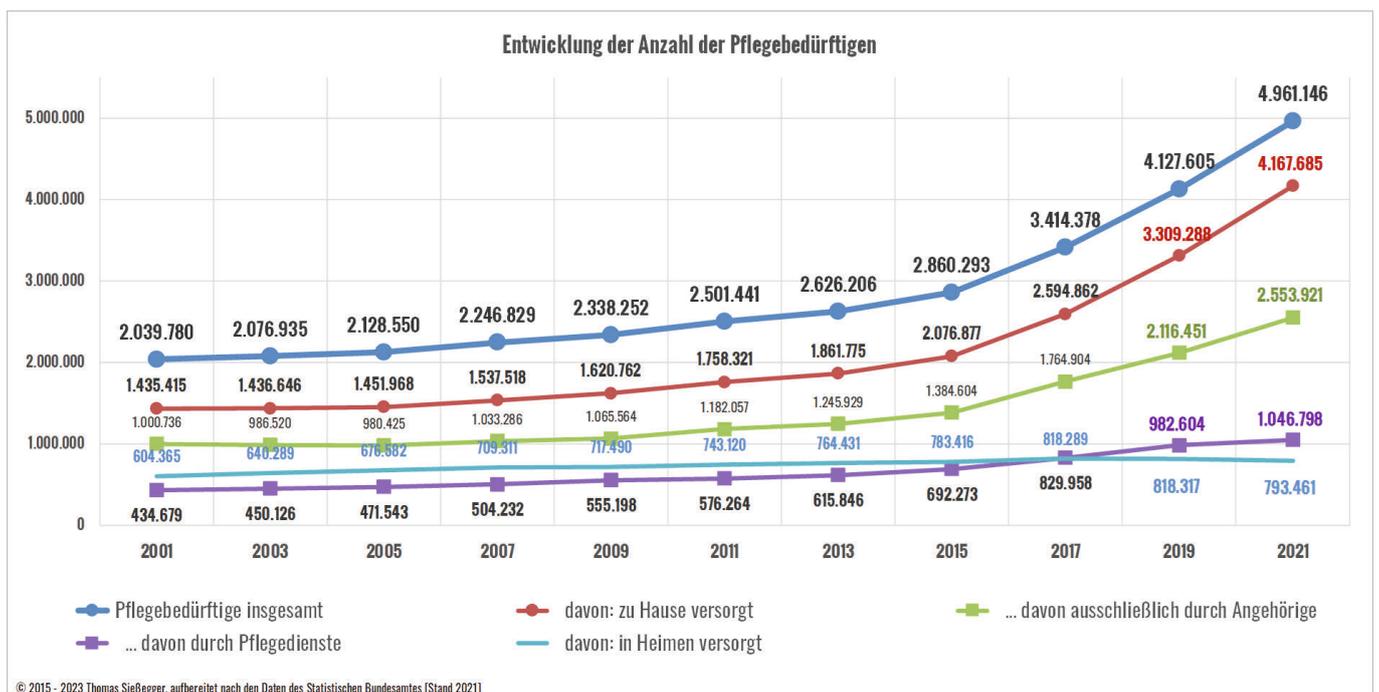
**SOS!** Hunderte von Pflegediensten stehen vor dem Aus. Viele private Pflegedienste, aber auch große und sehr große Pflegedienste und Sozialstationen der Wohlfahrtsverbände warnen in diesen Tagen vor einem Kollaps in der ambulanten Versorgung.

Ich selbst als Berater habe zurzeit - nach über 31 Jahren Tätigkeit - zum ersten Mal in größerem Umfang immer wieder mit drohenden oder tatsächlichen Insolvenzen oder mit Aufgaben (aus persönlichen Gründen) bei ambulanten Pflegediensten zu tun und versuche bei der Rettung mit dabei und (schnell) hilfreich zu sein. Viele Pflegedienste wissen es manchmal

noch gar nicht, wie schlecht es um sein steht, weil sie kein aussagekräftiges Controlling zur Verfügung haben.

Die **Nachfrage** ist nach wie vor grundsätzlich hoch, jedoch erleben wir seit Mitte des Jahres 2022 eine zunehmende **Kaufzurückhaltung**. Die **Oma** wird „als Einnahmequelle“ entdeckt. Das ist richtig schlimm. Viele Menschen nehmen überwiegend den Entlastungsbetrag in Anspruch, und versuchen dann über die Verhinderungspflege, was rechtlich nicht haltbar ist, weitere zusätzliche „kostenlose“ Leistungen zu bekommen. Es geht sogar so weit, dass Kunden die über ein/zwei Jahre hinweg an fünf Tagen pro Woche versorgt wurden, nun auf den Pflegedienst zukommen, und die Anzahl der Tage auf drei reduzieren möchten. Eine verkehrte Welt, die dem normalen Verlauf der pflegerischen Versorgung widerspricht!

Schauen wir jedoch auf die demografische Entwicklung und auf die Entwicklung der Anzahl der Pflegebedürftigen, so sehen wir, dass die **ambulanten Pflegedienste** mit Sicherheit ein **systemrelevanter Faktor** sind - und bleiben werden. ▶



Darstellung zur Entwicklung der Anzahl der Pflegebedürftigen

Die Nachfrage wird möglicherweise kurzfristig senken, aber sie wird dauerhaft bleiben und sogar steigen.

Es wird sich irgendwann wieder ein Gleichgewicht zwischen dem größten Pflegedienst Deutschlands, den pflegenden Angehörigen (die aber auch an ihrem psychischen und physischen Grenzen sind), und den Angeboten von ambulanten Pflegediensten entwickeln.

Diese ambulanten Dienste sind ihrerseits aber beschränkt durch die beschriebenen eingeschränkten Personalressourcen.

### Hohe Krankenstände erschweren die Touren- und Personal-Einsatz-Planung

Hinzu kommt, dass seit zirka Oktober 2022, wie die entsprechenden Statistiken und Auswertungen der Krankenkassen zeigen, sich die Krankenstände bei den Mitarbeitern fast verdoppelt haben. Das führt zu großen Problemen in der Touren- und Personal-Einsatz-Planung, weil wie gewohnt, Leitungskräfte mit 100% des Personals planen. Doch die Ausfälle sind höher als bisher. Leitungskräfte fühlen sich dann vielfach genötigt, selbst in der Pflege einzuspringen,

eine Tour zu übernehmen, eigentlich ein NoGo! Und das schon seit etwa einem Jahr!

Eine **mögliche Lösung**: Zukünftig sollte eine verantwortliche Leitung nur mit 90% bis 95% des Personals planen. Wenn es dann, in seltenen Fällen, dazu kommt, dass über einen längeren Zeitraum kein Mitarbeiter krank ist, müssen kreative Lösungen zum Ansatz kommen, was in dieser frei werdenden Zeit den Kunden spontan für lukrative Leistungen angeboten werden können. Sonst kommt die Pflegedienstleitung nicht aus dem Hamsterrad heraus. ▶



### Sofortmaßnahmen reichen nicht aus

Um die wirtschaftliche Lage zu verbessern, reicht es derzeit nicht aus, nur ein bisschen bei den Organisationszeiten und den Fahrt- und Wegezeiten darauf zu achten, dass diese eingehalten werden. Das ist selbstverständlich. Auch nicht abgerechnete Leistungen oder der Hinweis auf von den Mitarbeitern heimlich erbrachte Leistungen, sind Binsenweisheiten. Diese sind immer zu beheben, das ist klar. Der „Klassiker“, auf neue Vergütungsverhandlungen hinzuweisen und diese professionell zu führen, kann jedoch (gerade jetzt 2023 / 2024) - zu einem Bumerang werden.

Das Ergebnis von hohen oder teilweise sehr hohen, wenn nicht sogar überhöhten Abschlüssen, z.B. Preiserhöhungen von über + 20% bis gar + 30%, führen zusätzlich dazu, dass die schon beschriebenen Rückgänge in der Nachfrage noch einmal massiv verstärkt werden. Zu hohe Preisabschlüsse sind eine weitere nicht zu vernachlässigende Herausforderung für Pflegedienstleitungen und Beratungskräfte.

Es bedarf **grundsätzlicher Überlegungen**, wie in Zukunft mit knappen Ressourcen – und ich meine das Personal – umgegangen werden kann.

### Der Pflegedienst übernimmt das Steuer

**Der Pflegedienst wählt die Kunden aus** - und bestimmt durch sein Angebot das spätere Leistungsspektrum. Ähnlich wie Sie es bei den durch die „Coronamaßnahmen“ verursachten Engpässe und durch allgemeine Personalreduzierung in Krankenhäusern erlebt haben, nämlich dass es zur sogenannten Triage kommt, bei der also entschieden wird, welche Menschen überhaupt noch angenommen und versorgt werden sollen, wird es - so meine Prognose - auch bei ambulanten Pflegediensten zu Einschränkungen und Entscheidungen kommen, welche Kunden überhaupt noch aufgenommen werden können.

Und hier ist wieder die PDL gefragt, die durch ihren ersten Eindruck beim Erstgespräch oder auch schon im Vorfeld durch entsprechende Vorinformationen, darüber entscheiden muss, wer überhaupt aufgenommen wird. Kommen wir aber zu einem zweiten Punkt nämlich dem Limitieren von Leistungen.

### Limitieren der Hauswirtschaft

Wir können die Lücken zwischen Nachfrage und Personalressourcen nicht mehr füllen – wir müssen limitieren.

#### Ein Beispiel

Durch schlecht ausgehandelte Vergütungen für den Bereich der Hauswirtschaft haben Pflegedienste in Bayern schon seit 2017 erfahren, dass die alleinige Erbringung von Hauswirtschaft, egal ob über Leistungskomplexe oder über den Entlastungsbetrag, nicht kostendeckend ist. Insofern wurde ein kleiner Trick angewendet, nämlich dass z.B. Hauswirtschaft nur in Kombination mit Betreuung angeboten wird, so dass sich die beiden Stundensätze mischen. Das ist aber keine grundsätzliche gute Lösung. Zumindest nicht aus diesem Grund der Kostendeckung.

In den anderen Bundesländern, wo teilweise weit über 40 € pro Stunde für eine Stunde Hauswirtschaft bezahlt wird, stellt sich eine ganz andere Frage. Ist es angemessen, 20 bis 30% seiner Personalkapazitäten nur für diese Leistungen anzubieten, die für pflegebedürftige Menschen nicht existenziell sind?

Pflegedienste sind dann in einer besonderen Zwickmühle, weil die Leistungen zwar attraktiv und effizient erbracht werden können, andererseits es aber dem Ruf des Pflege- und Betreuungsdienste nicht zuträglich ist, wenn er zu einem Putzdienst verkommt.

Keine Frage beginnt Pflegebedürftigkeit, insbesondere wenn keine Angehörigen da, mit Hauswirtschaft. Sie ist das erste, was gebraucht wird. Darum geht es nicht. Diese Kunden werden natürlich aufgenommen.

Andererseits kann es durchaus in Frage gestellt werden, ob Menschen, welche Hauswirtschaft überwiegend deshalb in Anspruch nehmen, weil sie über den Entlastungsbetrag kostenlos angeboten wird, überhaupt angenommen werden. Zudem wird es fast als „Sünde“ wahrgenommen, wenn man Leistungen nicht in Anspruch nimmt, die einem zustehen.

### Hauswirtschaft und Betreuung gleichwertig anbieten

Auf jeden Fall sollte darauf geachtet werden, dass beim Entlastungsbetrag nicht 95% oder gar 100% der Ausgaben nur für Hauswirtschaft verwendet werden, sondern wie vom Gesetzgeber vorgesehen, hälftig für Entlastung und Betreuung und zur anderen Hälfte eben für Hauswirtschaft. Zudem sei erwähnt, dass sowohl die Pflege, die pflegerische Betreuung als aber auch die Hauswirtschaft in der „Hauptleistung“ dem § 36 der Pflegeversicherung als Leistungskomplexe oder Zeitleistungen enthalten sind.

Warum also immer nur und überwiegend den § 45 b SGB XI in Anspruch nehmen? Sie sind mit Ihrem Pflegedienst doch **kein Erbenschutzerverein!**

... der immer das finanzielle Beste herausholt für die Kunden? Zugegeben, das ist eine schwierige Grundsatzentscheidung, wie im Einzelfall mit der Nachfrage nach Hauswirtschaft in Pflegediensten umgegangen wird.

### Innehalten + Reflektieren

Nehmen wir einmal an, Ihr Pflegedienst hat zu Beginn des Jahres 100 Kunden und am Jahresende wiederum 100 Kunden. Es sind aber nicht die gleichen wie zu Jahresbeginn. ►

Sagen wir einmal, 75 Kunden werden schon seit Jahresbeginn versorgt und 25 Kunden sind während des Jahres neu hinzugekommen. Das heißt aber - von der anderen Seite aus betrachtet, dass 25 Kunden verstorben sind oder ins Heim gezogen sind.

Nun wird es etwas despektierlich in der Formulierung, aber ich meine es doch ernst.

25 Abgänge bei den Kunden bedeuten zirka **zwei „Chancen“ pro Monat**.

Das heißt nämlich ganz konkret, wir haben zweimal pro Monat die Möglichkeit, innezuhalten und nachzudenken, ob wir reflexartig sofort neue Kunden aufnehmen, oder ob es nicht besser wäre, die anderen 98 **Kunden noch einmal zu besuchen und zu beraten**; am besten über Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI, um bei diesen Kunden die Sachleistungen besser

auszuschöpfen und damit den „Umsatz pro Kunde“ zu erhöhen, um - was wir ja wissen - zu höherer Effizienz in der Leistungserbringung zu kommen.

Ja, das bedeutet nichts anderes als eine Form eines **temporären Annahmestopps**.

### Weniger Kunden – mehr Umsatz

Grundsätzlich ist es aus betriebswirtschaftlicher Sicht besser, weniger Kunden zu versorgen, jedoch mit mehr Umsatz (als bisher), als zu viele Kunden zu haben und dazu noch mit überwiegend Hauswirtschaft im Leistungsspektrum. Diese kleinen Einsätze und Umsätze sind immens aufwendig zu planen, zu erfassen, zu kontrollieren und abzurechnen. Andererseits wird es dem Ruf eines ambulanten Pflege- und Betreuungsdienstes auf Dauer nicht gerecht, ein toller Putzdienst zu sein. Ganz zu

schweigen von der Wahrscheinlichkeit, dass in einer zukünftigen „richtigen“ Reform, der Entlastungsbetrag wieder gestrichen und oder eingegliedert wird in die Sachleistungen für die einzelnen Pflegegrade. Aber das wissen wir nicht.

### Wir brauchen Lösungen, die Zeit des Klagens ist vorbei

Das alles ist nicht einfach, keine Frage! Wir brauchen jedoch Ansätze zur Lösung, denn es kann nicht sein, dass PDLs sich weiterhin genötigt fühlen, einzuspringen, um in die Tour zu gehen und dabei vergessen oder verdrängen, was ihre eigentlich existenziell wichtigen Aufgaben der Steuerung und der strategischen Entwicklung sind.

● Thomas Sießegger



## 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 (DGUV)  
Bad Sassendorf (NRW)

✉ [info@wawrik-pflege-consulting.de](mailto:info@wawrik-pflege-consulting.de)

🌐 [www.wawrik-pflege-consulting.de](http://www.wawrik-pflege-consulting.de)

## Tagespflegen am Limit?

Derzeit ist eine „Zeitgleichheit“ bei Tagespflegen festzustellen

- ▶ Es gibt eine Reihe von Tagespflegen und Betreibern, die eine stetig hohe Auslastung mit 90% oder mehr haben und eine Warteliste und eine stabile Wirtschaftlichkeit verzeichnen. 2022 sind sie gut aus der Krise gekommen, haben möglicherweise die Tagespflege mit dem ambulanten Dienst effektiv verbunden und/oder ein Alleinstellungsmerkmal entwickelt.
- ▶ Andererseits gibt es viele Tagespflegen, deren Belegung sich verschlechtert hat und die wirtschaftliche Schwierigkeiten haben, bis hin zur Insolvenz.

Grundsätzlich sehen wir die Zukunft der Tagespflegen eher optimistisch. Trotzdem sollten hier die durchaus auch vorhandenen **Risiken und Grenzen von Tagespflegen** dargestellt werden.

### 1. Fehlende Kenntnisse und schlechte Rahmenbedingungen

Für den Betrieb einer erfolgreichen Tagespflege ist es nicht nur wichtig, grundsätzlich bauliche, konzeptionelle und personelle Voraussetzungen zu erfüllen.

Eine Tagespflege, die Räume über zwei oder drei Etagen vorhält, kann grundsätzlich betrieben werden, wenn ein Aufzug vorhanden ist. Für den Personaleinsatz, die verschiedenen Betreuungsangebote und für die Nutzung der



Räume bedeutet jedoch eine derartige Tagespflege eine höhere Belastung für die Gäste und Mitarbeiter/-innen im Alltag.

Eine Inhaberin, die keine Ahnung von den gesetzlichen Rahmenbedingungen für Pflegeeinrichtungen hat, kann sich natürlich auf die „leitende Pflegefachkraft“ verlassen. Diese haben aber häufig keine oder wenig Kenntnisse von den rechtlichen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen oder von einer ordnungsgemäßen Buchführung.

Mitarbeiter/-innen einer Tagespflege, die alle aus dem stationären Bereich kommen,

- » die Tagespflege wie „Altenheim ohne Nacht“ betreiben,
- » keine Fortbildungen oder Best-Practice Beispiele aus zukunftsfähigen Tagespflegen nutzen,

können oftmals eine Tagespflege nur im „Normalmodus“ betreiben.

### 2. Keine Marktanalyse zu Beginn

Eine weitere Grenze für den erfolgreichen Betrieb von Tagespflegen ist eine fehlende Marktanalyse vor Planungsbeginn bzw. der Entscheidung über den Betrieb einer Tagespflege.

„Wir haben nach zwei Jahren Betrieb immer noch nur 60% Belegung. 200 m links die Straße runter gibt es eine weitere Tagespflege, und zwei Straßen weiter noch eine Tagespflege“

... so die Aussage einer Teilnehmerin in einem Seminar.

„Es scheint so zu sein, dass auf engem Raum zu viele Plätze vorhanden sind. Wir überlegen, die Platzzahl unserer Tagespflege zu verringern.“

Grundsätzlich besteht auch für die nächsten Jahre weiterhin Bedarf an Tagespflegen und -plätzen. Die aktuelle Versorgungssituation in den einzelnen Bundesländern ist aber sehr verschieden. ▶

Tagespflegebetreiber sollten vor Entscheidungen und dem Eingehen vertraglicher Verpflichtungen eine entsprechende Marktanalyse durchführen.

### 3. Zu lange Fahrzeiten, zu großer Einzugsradius

Je nach Bundesland sollten die Fahrzeiten der Gäste nicht mehr als 45 – 60 Minuten betragen. Diese Zeit kommt schnell für einen Teil der Gäste zusammen, wenn mehrere Gäste mit einem größeren KFZ nach und nach abgeholt werden.

In den meisten Bundesländern werden die Fahrtkostenerstattungen mit den Pflegekassen und dem Sozialhilfeträger in der Pflegesatzverhandlung vereinbart. Wenn die Fahrwege aufgrund eines großen Einzugsbereichs der Tagespflege und somit die Kosten für den Fahrdienst nicht von den verhandelten Fahrtkostenerstattungen gedeckt sind, können aus dem Fahrdienst hohe wirtschaftliche Defizite entstehen.

Im städtischen Bereich reicht häufig ein Umkreis von 5 km oder die Festlegung auf ein bis zwei Stadtviertel, im ländlichen Bereich sollten 10 – 15 km, wenn möglich nicht überschritten werden.

### 4. Keine oder fehlende Synergieeffekte

$$1 + 1 = 3$$

Diese mathematische Unkorrektheit ist für eine **Tagespflege in Kooperation mit einem ambulanten Pflegedienst** oder in Kooperation mit der Kurzzeitpflege eines stationären Heimes richtig.

Tagespflegen müssen ständig für sich werben, gutes Marketing und Akquise betreiben, da nur über eine gute Belegung auch eine gute Wirtschaftlichkeit erreicht werden kann.

Am effektivsten erfolgt dies über den ambulanten Pflegedienst, da in der Pflegeberatung, bei Erstgesprächen

oder in Beratungsgesprächen nach § 37 Abs. 3 SGB XI bei Pflegebedürftigen immer die Tagespflege als „Entlastung für pflegende Angehörige“ oder „ein schöner Tag in Gemeinschaft“ bei alleinstehenden Pflegebedürftigen beworben werden kann.

Wenn die möglichen Synergien eines Pflegeunternehmens mit ambulantem Dienst und Tagespflege unterbleiben, werden die Chancen nicht genutzt.

Die (wirtschaftlichen) Risiken steigen.

### 5. Nicht regelmäßige Pflegesatzverhandlungen

Die Finanzierung einer Tagespflege, genauso wie im stationären Bereich, ist auf in der Regel alle 12 Monate durchzuführende Pflegesatzverhandlungen angelegt. Vergütungsvereinbarungen werden i.d.R. für 12 Monate geschlossen und laufen so lange weiter, wie der Betreiber der Tagespflege die Arbeitsgemeinschaft der Pflegekassen zu neuen Verhandlungen auffordert.

In Zeiten niedriger Inflation und geringen Tarifabschlüssen und Sachkostensteigerungen mag es vielleicht akzeptabel sein, nicht regelmäßig sofort im Anschluss neu zu verhandeln. Da durch die Verpflichtungen des „Tariftreuegesetzes“ seit September 2022, durch eine mögliche Inflationsausgleichsprämie in den Jahren 2023/24 und durch hohe Tarifabschlüsse im öffentlichen Dienst und bei Caritas, Diakonie etc. für 2024 hohe Kostensteigerungen für den Betreiber entstehen, entwickeln sich auch hier bei Nichtbeachtung Risiken und Grenzen für den dauerhaften Betrieb von Tagespflegen.

### 6. Keine zielgruppendifferenzierte Beratung

Zielgruppen einer Tagespflege sind:

- a) Alleinstehende Pflegebedürftige
- b) Pflegenden und belasteten Angehörigen
- c) Gesetzliche Betreuer/-innen

Eine erfolgreiche Beratung muss zielgruppen-spezifisch durchgeführt werden. Für alleinstehende Pflegebedürftige sind andere Schlüsselwörter wichtig als bei pflegenden Angehörigen. ▶



**Sießegger  
Wawrik**  
Management GmbH

Lohner Höhe 14  
59505 Bad Sassendorf

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

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

Und die gesetzlichen Betreuer/-innen sollten nicht vergessen werden. Aufgrund der Zunahme alleinstehender ältere pflegebedürftiger Menschen ist auch für die gesetzlichen Betreuer/-innen wichtig, stabile und sichere Versorgungssettings zu schaffen.

### 7. Personal, das in Funktionen abgegrenzt wird

In der Tagespflege sind neben der Leitung und Verwaltung auch examinierte Pflegefachkräfte, Pflege- und Betreuungskräfte, Hauswirtschaftsmitarbeiter/-innen, die zusätzliche Betreuung nach § 43b SGB XI und bei einem eigenen Fahrdienst die Fahrer tätig. Alle haben eine eigene Qualifikation und wird auch danach vertraglich vergütet.

Faktisch muss aber in einer Tagespflege eine „**wir sind ein Team**“ und „**wir unterstützen uns gegenseitig**“ Mentalität vorherrschen, da eine reine Funktionstrennung im Alltag der Tagespflege hinderlich ist. Warum sollte der Koch, der gerne singt, nicht mit Gästen beim Essenvorbereiten zusammen Volkslieder singen? Oder die Betreuungskraft, die leckere Kuchen backen kann, dies nicht mit Gästen durchführen?

### 8. Nicht kongruente Öffnungszeiten

Wenn für die Pflegesatzverhandlung kalkuliert wird, dass montags bis freitags die Tagespflege von 8:30 Uhr bis 16:30 Uhr geöffnet hat, faktisch aber die Tagespflege jeden Tag schon um 8:10 Uhr öffnet, weil die ersten Gäste zu dieser Zeit schon vom Fahrdienst gebracht werden – oder die letzten Gäste erst die Tagespflege um 16:45 Uhr verlassen, so entsteht täglich ein durch Mitarbeiter/-innen besetztes, aber nicht kalkuliertes und finanziertes Zeitfenster von 35 Minuten. Dies mit 250 Öffnungstagen multipliziert, bedeutet, dass 145 Stunden pro Jahr nicht in der Pflegesatzverhandlung berücksichtigt worden sind.

### Risiken und Grenzen von Tagespflegen und Chancen im Gegensatz

Dadurch, dass es zeitgleich in Deutschland viele Tagespflegen gibt, die gut belegt sind und eine stabile wirtschaftliche Situation aufweisen, ist der Beleg von grundsätzlichen guten Rahmenbedingungen für Tagespflegen vorhanden und geführt.

● Peter Wawrik

## 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!





### Kerstin Pleus

Organisationsberaterin, Krankenschwester, Sozialarbeiterin, MDK-Gutachterin, Pflegedienstleitung, Business-Coach  
Dortmund

✉ [pflge@kerstinpleus.de](mailto:pflge@kerstinpleus.de)

🌐 [www.kerstinpleus.de](http://www.kerstinpleus.de)

## Grenzen und Herausforderungen mit Kreativität und Flexibilität überwinden

In der Welt der ambulanten Pflege stehen wir vor einer Reihe von Herausforderungen und Wachstumsgrenzen, die es zu überwinden gilt.

Wie werden wir weitermachen, und gibt es überhaupt noch Hoffnung und Chancen? Diese Fragen werfen einen Schatten auf die Branche.

Doch es gibt auch Lichtblicke. Es gibt inspirierende Beispiele von Pflege- und Betreuungsdiensten, die mit Stolz verkünden, dass sie auf einem vielversprechenden Weg sind.

„Wir haben unsere bisherigen Vorgehensweisen und Zielsetzungen gründlich überdacht und haben innovative Strategien formuliert, die wir mit Konsequenz und im ständigen Austausch im Team verfolgen.“

Tatsächlich bietet die ambulante Pflege sowohl Herausforderungen als auch Chancen für Wachstum und Fortschritt.

### Es gibt einige Schlüsselüberlegungen, die wir berücksichtigen sollten

#### 1. Mangel an qualifiziertem Personal

Ein signifikanter Engpass in der ambulanten Pflege besteht in einem Mangel an qualifiziertem Pflege- und Betreuungspersonal. Dieser Umstand kann das Wachstum des Pflegedienstes hemmen, da die Gewinnung und Bindung von Pflege- und Betreuungspersonal für die steigende Nachfrage eine große Herausforderung darstellt. Daher ist es von grundlegender Bedeutung, den Schwerpunkt auf wertschätzende Mitarbeiterführung zu legen. Mitarbeiterbindung und -entwicklung erfordern neben Zeit auch Kompetenzen und Haltung von Führungskräften.

- ▶ Was sind die echten Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter?
- ▶ Geht es Ihren Mitarbeitern gut? Fühlen sie sich wohl?

Diese Fragen sollten Führungskräfte regelmäßig erörtern.

#### 2. Wirtschaftlichkeit

Pflege- und Betreuungsdienste müssen nicht nur effizient arbeiten, sondern auch alternative Finanzierungsquellen erschließen. Es ist bedauerlich, dass in der Hektik des Alltags viele Führungskräfte die wirtschaftliche Steuerung aus den Augen verlieren. Die Kontrolle und Steuerung der finanziellen Aspekte werden häufig vernachlässigt. Daher ist es unerlässlich, die eigenen Prozesse kritisch zu hinterfragen.

- ▶ Wann und wie sollten Führungskräfte bestimmte wichtige Aufgaben erledigen?
- ▶ Mitarbeiter sollten in diesen Prozess einbezogen werden.
- ▶ Welche finanziellen Ziele verfolgen Sie?
- ▶ Mit welchen Kennzahlen möchten Sie Ihre Richtung bestimmen?

#### 3. Erwartungshaltung der Kunden und der Angehörigen

Nehmen Sie das auch wahr? Die Erwartungshaltung der Kunden ist unrealistisch hoch. Daher ist es umso wichtiger geworden, dass Führungskräfte ihr Auftreten und ihre Haltung überdenken und neu definieren. Oftmals verfolgen Kunden das Ziel, ein anteiliges Pflegegeld weiter beziehen zu wollen. Beispielsweise werden per Pflegevertrag kleine Pflegeleistungen vereinbart und in der Realität führt der Mitarbeiter große Pflegeleistungen durch. Im Soll-Ist-Abgleich fällt Ihnen als Pflegedienstleitung auf, dass der Mitarbeiter mehr Zeit benötigt und der Kunde bezieht ein anteiliges Pflegegeld. Ist das okay? Natürlich nicht. Daher empfehle ich Ihnen, im Erst- bzw. Beratungsgespräch selbstbewusst und ehrlich aufzutreten. Die Weichen für den Erfolg steuern Sie u.a. mit dem erfolgreichen Erstgespräch. Sie legen letztendlich aus pflegfachlicher Sicht die Leistungen fest und Sie als Pflegedienstleitung treffen die Entscheidung, ob Sie den Neukunden in die Versorgung nehmen (oder auch nicht)!

#### 4. Regulatorische Hürden

Die ambulante Pflege unterliegt einem komplexen Geflecht von Vorschriften und regulatorischen Anforderungen. ▶

Diese Auflagen können das Wachstum einschränken, wenn Pflegedienste Schwierigkeiten haben, die geforderten Standards zu erfüllen. Es ist unerlässlich, sich in diesem Dschungel zu orientieren. Die Pflegedienstleitung trägt die Verantwortung und sollte darüber nachdenken, welche Bereiche oder Prozesse delegiert werden können, um sich auf die eigentlichen Kernprozesse konzentrieren zu können.

### 5. Wettbewerb

Je nach Region und Umfeld kann der Wettbewerb zwischen ambulanten Pflegediensten entweder sehr intensiv oder kaum vorhanden sein. In einigen Regionen konkurrieren Pflegedienste stark miteinander, was das Wachstum erschwert. Um erfolgreich zu sein, müssen Pflege- und Betreuungsdienste ihre Einzigartigkeit und die Qualität ihrer Dienstleistungen hervorheben.

### 6. Demografische Herausforderungen

Die alternde Bevölkerung führt zu einer steigenden Nachfrage nach ambulanter Pflege. Dies könnte als Wachstumschance angesehen werden. Dennoch zeigt die Realität, dass viele Pflegedienste schließen müssen und Kundenanfragen aufgrund von Personalmangel nicht bedient werden können. Hier ist es ratsam, eine Analyse der Bestandskunden durchzuführen und im Team zu definieren, wie das neue Aufnahmemanagement künftig optimiert werden kann.

### 7. Technologie und Innovation

Der Einsatz von Technologie und Innovationen in der ambulanten Pflege kann Chancen für Effizienzsteigerungen und Wachstum bieten. Telemedizin, elektronische Patientenakten und andere Technologien können die Qualität der Pflege verbessern und Prozesse verschlanken. Hierdurch können wieder Ressourcen für neue Bereiche generiert werden.

Trotz der vielen Herausforderungen bieten sich Möglichkeiten für Wachstum und Fortschritt in der ambulanten Pflege. Dies erfordert eine kreative und flexible Herangehensweise, die die Grenzen des Wachstums überwindet und gleichzeitig qualitativ hochwertige Pflege und eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter gewährleistet.

**Ein neues Denken und Auftreten der Pflegedienstleitung ist unerlässlich.**

Vielleicht möchten Sie sich mit dem Thema näher auseinandersetzen. Ich berate Pflegeeinrichtungen und coache Führungskräfte.

**Nehmen Sie gerne Kontakt zu mir auf!** ●

**Beachten Sie bitte die Praxis-Tipps zur eigenen Kontrolle auf der nachfolgenden Seite.**



**Kerstin Pleus**

Beratung | Coaching | Seminare

**Beraterin für Pflegeeinrichtungen**  
Cottastraße 14 | 44265 Dortmund

T: 0151 61812813

[pflge@kerstinpleus.de](mailto:pflge@kerstinpleus.de)  
[www.kerstinpleus.de](http://www.kerstinpleus.de)



**»Machen worauf es ankommt!«**

**Beratung | Prozessbegleitung | Coaching | Seminare**

## Praxis-Tipp

Nehmen Sie sich Zeit, stellen Sie sich nachfolgende Fragen und beantworten Sie diese bitte für sich selbst.

	Ist-Analyse	Neue Ziel-Formulierungen mit Handlungsmaßnahmen
1.	Wo steht mein ambulanter Pflege- und Betreuungsdienst? Was sind aktuelle Themen, die uns „das Leben“ schwer machen? Wo liegt unser Fokus?	
2.	Evaluierung der Ziele: Verfolge ich noch meine Ziele? Bin ich noch auf dem richtigen Weg? Oder braucht es Veränderung bzw. Entscheidungen?	
3.	Bin ich als PDL aktiv in der Pflege eingesetzt?	
4.	Habe ich Zeit/nehme ich mir die Zeit für das Controlling, Strategieentwicklung, etc. ?	
5.	Wer übernimmt hier eigentlich welche Tätigkeiten? Stimmen die Prozesse noch?	
6.	Erledige ich täglich den Soll-Ist-Abgleich?	
7.	Fühlen sich die Mitarbeiter gut eingebunden?	
8.	Haben sich im Laufe der Zeit Arbeitsverdichtungen ergeben? Oder haben sich „Spielregeln“ eingeschlichen?	
9.	Die Wünsche der Kunden und Angehörigen sind vielschichtig. Stimmen unsere Angebote noch? Was ist realistisch leistbar?	
10.	Können wir noch Kunden aufnehmen? Oder konzentrieren wir uns auf die Bestandskunden, z.B. Wachstum durch Umsatzsteigerung je Bestandskunde.	



### Dr. Christian Loffing

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

Eckernförde, Essen, Berlin

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

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

## Höher, schneller, weiter!

Aber was sagt die Psychologie zu Grenzen des Wachstums?

**P**flegedienstleitungen und Mitarbeiter arbeiten am Limit, der Krankenstand ist hoch und die Stimmung ist schlecht – keine guten Voraussetzungen für Wachstum!

Selten habe ich in diesem Jahr einen Pflegedienst besucht, in dem es richtig super lief. Die Herausforderungen für Pflegedienstleitungen sind enorm gewachsen. Dies betrifft jedoch weniger die fachlichen Faktoren, sondern vielmehr die weichen Faktoren.

Lesen Sie dazu auch gerne meinen Beitrag in Ausgabe 3 (Juni 2022) von PDL-Management: „Kernkompetenzen der Mitarbeiter in der Pflege“.

Hier der Direkt-Download: ●

Ein kurzes Beispiel: Für Sie als PDL ist es deutlich leichter, eine Strategie für die Auslastung von Pflegegraden zu entwickeln, als das persönliche Maß an Durchsetzungsvermögen signifikant zu erhöhen. Aber genau das ist in manchen Situationen der Schlüssel zum Erfolg. Hier sind wir jedoch mehr oder weniger limitiert! Dazu gleich mehr in meinen Beispielen.

Ein zweiter Bereich, der mich immer wieder beschäftigt ist eine fehlende realistische Vorausplanung.

Sie haben 3 dauerkranke Mitarbeiter, 2 sind schwanger und bei einem Mitarbeiter steht der Renteneintritt bevor. Darüber hinaus hatten Sie in 2023 einen Krankenstand in Höhe von 18%.



Wenn Sie hier nicht schon neue Mitarbeiter in der Pipeline haben und ein Konzept zur Verhaltens- und Verhältnisprävention im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, sondern strikt Ihren Plan für 2024 einfach weiterverfolgen, dann ist absehbar, dass das nicht gut ausgeht. Thomas Sießegger propagiert „weniger Kunden und eine höhere Ausschöpfung der Sachleistungen von Pflegegraden“ und der Harvard-Professor Stadler beschreibt dies allgemein mit der Erkenntnis, dass **Effizienz** der **Schlüssel zu langfristigem Erfolg** ist.

Im Folgenden liefere ich Ihnen Situationen mit Handlungsempfehlungen, die Sie gut auf Ihre Tätigkeit als Pflegedienstleitung im ambulanten Pflegedienst übertragen können.

### Situation 1: Mir fehlt es an Durchsetzungsstärke

Die Persönlichkeit eines Menschen ist einzigartig. In unserer Sozialisation haben wir bewusst und unbewusst eine Persönlichkeitsentwicklung erfahren.

Bezogen auf die Tätigkeit als Pflegedienstleitung interessieren hier v.a. berufsbezogene Merkmale. Diese erfasse ich in meinen Coachings mit Hilfe eines wissenschaftlichen Verfahrens. Der so genannte BIP ist ein häufig dafür eingesetztes Fragebogen-Inventar. **BIP** steht für das **B**ochemer **I**nventar zur berufsbezogenen **P**ersönlichkeitsbeschreibung ●

Veränderungen an einem solchen Profil sind nicht von heute auf morgen erreichbar. Sie merken selbst, dass wir mit zunehmendem Alter weniger flexibel und entwicklungsfähig werden. Gleichwohl gibt es keinen Zeitpunkt, an dem wir nicht noch etwas an uns verändern können. Zum Glück! Voraussetzung ist zunächst jedoch, dass ich überhaupt etwas über mein Profil erfahre. ►

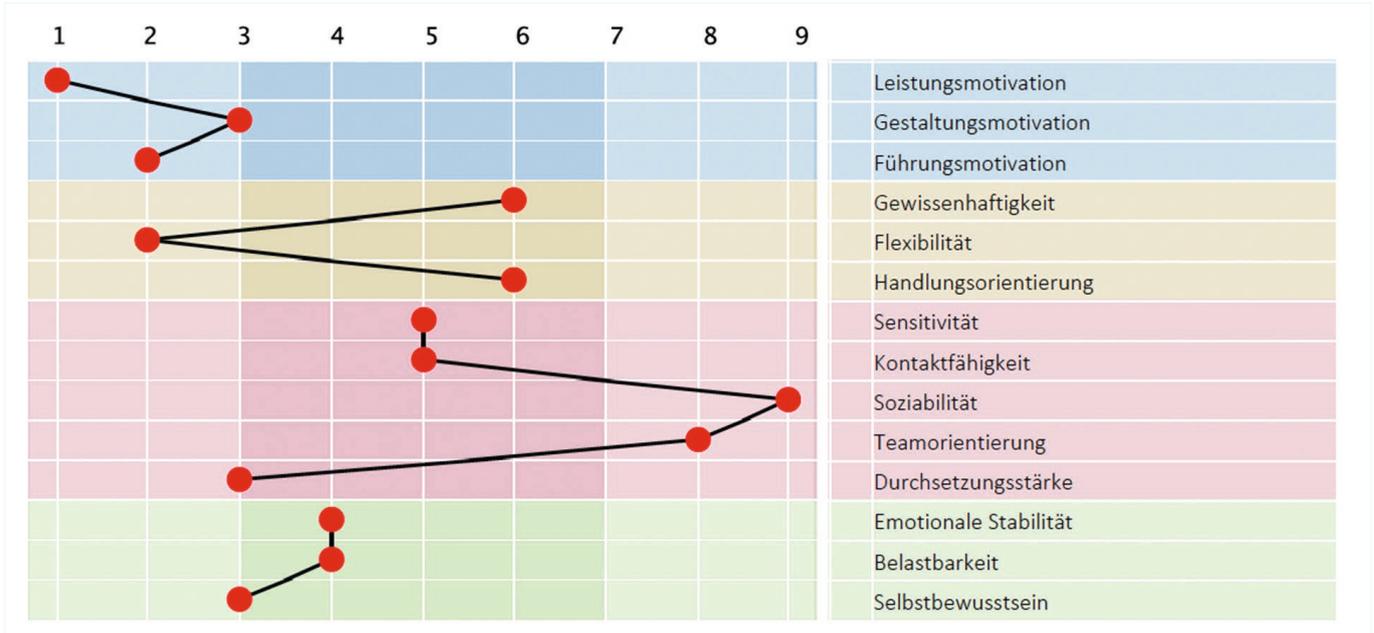


Abb. 1: Auszug aus dem BIP-Profil einer Pflegedienstleitung

**Ein Beispiel:**

Sie stellen fest, dass Ihre Mitarbeiter immer wieder einmal Anweisungen von Ihnen nicht folgen (z.B. Ordnung im Pflegedienst, rechtzeitiges Kürzeln, Beachtung des Tourenplans). Auf der anderen Seite bemühen Sie selbst sich um viele Belange der Mitarbeiter und ermöglichen Sonderregelungen (z.B. kurzfristiges Frei). Die Ursache des Problems sehen Sie in Abbildung 1: zu niedrige Durchsetzungsstärke und zu hohe Teamorientierung.

Das sollte geändert werden!

Ich verspreche Ihnen, ein Coaching bringt Sie in diesem Zusammenhang schnell einen wichtigen Schritt weiter!

**Situation 2: Das dauerhafte Gejammer entspricht eventuell gar nicht der Realität**

Ich liefere Ihnen hier ein paar Originaltöne von Mitarbeitern, die ich immer wieder zu hören bekomme und die sich meist schneller in Luft auflösen als man denkt. ▶

## 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



Situation	Lösung
Motivation der Pflegedienstleistung ist niedrig ausgeprägt	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflektieren Sie, wie es zu dieser niedrigen Ausprägung kommt. Sind Ihnen andere Dinge deutlich wichtiger? Spielen Familie und Freizeit hier eine Rolle? Oder sind Sie selbst schon genervt von Ihrer Tätigkeit und haben einen Gang zurückgeschaltet?</li> <li>2. Prüfen Sie, was die wichtigsten Aufgaben einer PDL sind. Prüfen Sie, was Sie ggf. delegieren können. Verzetteln Sie sich nicht mit Aufgaben, die nur eine C-Priorität haben.</li> <li>3. Konzentrieren Sie sich besonders auf die wichtigen Zeiten, in denen Sie als PDL vom Team benötigt werden. Vielleicht liegt der Schlüssel zum Erfolg in einem besseren Zeitmanagement.</li> <li>4. Das klingt hart, aber prüfen Sie natürlich auch, ob die Tätigkeit als PDL tatsächlich die richtige Tätigkeit ist. Denn man braucht Sie hier als Vorbild, motiviert und engagiert.</li> </ol>
Durchsetzungsstärke müsste stärker ausgeprägt sein	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hier besteht die Gefahr, dass Sie durch eine zu hohe Teamorientierung mehr den Vorstellungen der Mitarbeiter folgen und weniger den Anforderungen der Führung eines Pflegedienstes gerecht werden.</li> <li>2. Prüfen Sie, wo konkret Sie Entscheidungen im Team entwickeln und grenzen Sie diese Situationen klar von denen ab, bei denen Sie bestimmen wollen und müssen. Den Urlaubsplan bestimmen Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern, aber die Anfangszeiten des Dienstes variieren die Mitarbeiter nicht, wie es Ihnen gerade gefällt.</li> <li>3. Haben Sie vielleicht eine starke stellvertretende PDL? Dann stimmen Sie sich mit ihr gut ab und verteilen Aufgaben. Evtl. kann die eigene niedrige Durchsetzungsstärke durch sie ausgeglichen werden.</li> <li>4. Im Profil ist aber auch erkennbar, dass die Ausprägung des Selbstbewusstseins vergleichsweise niedrig ist. Darin kann auch eine Ursache für die Problematik liegen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass Sie sich immer wieder vor Augen führen, was Sie erreicht haben. Schauen Sie da jeden Tag hin und ärgern Sie sich nicht so sehr über die Dinge, die mal nicht gut gelaufen sind. Vielen PDLs hilft es, den Arbeitstag mit dem Gedanken an 3 positive Ereignisse zu beenden.</li> </ol>

**SIEBEGGER** 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**

Originalton	Lösung
„Ich habe mich bewusst für eine 30-Stunden-Stelle entschieden und muss so viele Überstunden machen!“	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prüfen Sie, ob dies tatsächlich der Wahrheit entspricht. Oft ist es mehr ein Gefühl, als tatsächlich die Realität. Egal ob es ein Gefühl ist oder der Realität entspricht. Das Thema muss auf jeden Fall bearbeitet werden.</li> <li>2. Prüfen Sie auch, wie viele Überstunden auf dem Überstundenkonto Sie als PDL mit den Mitarbeitern als normal vereinbart haben. Viele Pflegedienste nutzen eine Obergrenze von 60 Stunden. Danach muss gehandelt werden.</li> <li>3. Transparenz und Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitern sind hier ganz entscheidend. Bieten Sie einer solchen Meckerei nie die große Bühne in der Dienstbesprechung.</li> </ol>
„Ich <u>muss</u> ständig einspringen!“	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Genauso wie oben bereits beschrieben sollten Sie hier den Wahrheitsgehalt prüfen. Was heißt wirklich „ständig“? Und: „Müssen“ Sie wirklich? Schnell wird übertrieben und generalisiert: ständig, immer, grundsätzlich etc.</li> <li>2. Auch diesen etwaigen Fehler müssen Sie auflösen, denn durch diese Behauptung auch wenn sie nicht der Wahrheit entspricht, verändert sich das Mindset. Am Ende glauben der Mitarbeiter und alle Kollegen, dass hier ständig eingesprungen werden muss. Die Konsequenz ist eine unterschwellige Unzufriedenheit aus der weitere negative Konsequenzen resultieren können.</li> </ol>

Wenn Sie diese jedoch nicht bewusst auflösen, dann ergeben sich nicht nur Grenzen des Wachstums, sondern auch die bestehenden Aufgaben sind evtl. limitiert.

Mögliche Lösungen für Ihre Wünsche finden Sie in der nachfolgenden Checkliste.

#### Service:

Hierzu habe ich Ihnen im **Download-Bereich von PDL-Management** ein komplexes Skript (PDF) beigelegt:

#### ► Führen und geführt werden

Darin enthalten sind zahlreiche Übungen für die persönliche Weiterentwicklung.



#### Tipp:

Wenn Sie sich für typische Fehler der Psyche interessieren, dann empfehle ich den sehr unterhaltsamen Podcast von Dr. Leon Windscheid und Atze Schröder: *Betreutes Fühlen – Die Fehler deiner Psyche*.

Zu finden in den meisten Podcast-Kanälen.

#### Abschließende Empfehlungen

Führungskompetenz der Pflegedienstleitung muss kein Zufallsprodukt sein. Ganz im Gegenteil sollten Sie Führungskompetenz gezielt entwickeln.

#### Mehr Infos...

Im Internet finden Sie mich unter

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

und bei Instagram unter

**Wirtschaftspsychologie Loffing**



● Christian Loffing

# Mit Highspeed in die TI 2.0

Sicher und effizient vernetzt mit euregon®

Bereit für die Zukunft der **Telematikinfrastruktur**? Innovative Konnektoren heben die Performance, Sicherheit und Skalierbarkeit Ihrer TI-Anbindung auf ein neues Level. In Kooperation mit dem Technologie-Hersteller **RISE** setzen wir einen Meilenstein in Richtung TI-Gateway: RISE hat als erster Anbieter die Zulassung der gematik erhalten, „Friendly User Tests“ für den **Highspeed-Konnektor (HSK)** durchzuführen, um den bevorstehenden Rollout vorzubereiten.

Profitieren auch Sie von der Innovationskraft dieser Allianz: Mit unserer „**TI as a Service**“-Komplettlösung übernehmen wir die gesamte Palette von Integration bis Wartung des Konnektors für Sie. **Dieses Komplettpaket aus einer Hand bedeutet für Sie:**

➤ **geringerer Arbeitsaufwand** ➤ **höhere Datensicherheit** ➤ **kalkulierbare Kosten**

TI 2.0 beginnt hier! Alle notwendigen Services und Produkte bestellen Sie bequem über unseren TI-Online-Shop. **Kontaktieren Sie uns noch heute und vereinbaren Sie einen kostenlosen Beratungstermin: [vertrieb-ti@euregon.de](mailto:vertrieb-ti@euregon.de)**

Noch Fragen zur TI-Thematik? Wir bieten im November noch kostenfreie Webinare „**TI-Anbindung leicht gemacht**“ an.

**JETZT ANMELDEN** 

**SGB XI:  
Abrechnung über die  
TI ab 01.12.24. Mit .snap  
auf Knopfdruck!**



## LESERBRIEFE UND MEHR...

### LESERBRIEF ZUM THEMA "DIE BESTE TAGESPFLEGE" (AUSGABE 18 VON PDL MANAGEMENT)

Sehr geehrter Herr Siessegger,

mit großem Interesse habe ich den Artikel zum Thema „die beste Tagespflege“ gelesen. Viele der von Herrn Wawrik genannten Aspekte sind uns durch Fortbildungen geläufig.

Wir haben diese in der Tagespflege im Kreis Gütersloh, in der ich seit 5 Jahren als Leitung tätig bin, im Laufe der Jahre bereits mit viel Erfolg umgesetzt.

Sicher sind wir nicht „DIE“ beste Tagespflege jedoch eine örtlich sehr gut integrierte Einrichtung. Nichts desto trotz hatten wir wie viele andere Tagespflegen auch nach den letzten 3 Jahren immer wieder Probleme eine konstant gute Auslastung zu erreichen bzw. viel schwieriger diese zu halten.

Wir hatten das Gefühl, die Senioren kommen zu spät zu uns oder die Hemmschwelle ist inzwischen so groß geworden, dass nicht mal die Einladung zu einem unverbindlichen Schnuppertag zu einem Besuch geführt hat. Hier galt es zu überlegen, wie erreichen wir die Menschen niederschwellig und wie können wir ein Angebot schaffen das Vertrauen erzeugt und aufklärt. Denn wie wir letztlich durch Gespräche erfahren haben, fehlt maßgeblich die Aufklärung zur Finanzierung und den Budgets der Tagespflegen. Hier haben wir angesetzt und ganz gezielt diese 2 Themen aufgegriffen.

Es entstand das offene Seniorenkaffee. Dieses findet einmal im Monat statt, ist kostenfrei, darf mit Angehörigen besucht werden und es kann bei Bedarf ein Fahrdienst genutzt werden. Dieses niederschwellige Angebot wurde über die Presse beworben, dazu wurden Flyer erstellt, die in den örtlich bekannten Institutionen ausgelegt wurden. Wir haben eine große Reichweite erhalten, die dazu geführt hat, dass regelmäßig Senioren an dem Kaffee teilnehmen. Mit den Angehörigen entspannt einen Kaffee zu trinken, ein leckeres Stück Kuchen zu essen und sogar noch alte Bekannte zu treffen, das hat zum Erfolg des Projekts geführt.

Letztlich haben wir hier noch gleichermaßen die offenen Fragen, vor allem zur Finanzierung, klären können. Es ist wirklich so, dass nach meiner Schätzung 80% der Menschen nicht wissen, dass es ein eigenes Budget für den Besuch der Tagespflege vorhanden ist.

Seit einigen Wochen liegt unsere Auslastung wieder konstant bei 100%. Hier ist es für mich noch einmal wichtig zu erwähnen, dass es gerade in der Tagespflege nicht nur fachlich visiertes Personal braucht, sondern auch Menschen die kreativ sind, die sich gerne zeigen und selbstbewusst die Tagespflege präsentieren. Menschen die die Werte und angestrebten Ziele mittragen und ihre Empathie und Freude am Job hinaus in den Alltag bringen.

Und um erfolgreich zu sein darf man jedoch erst einmal definieren was Erfolg bedeutet.

Hier darf ich für mich folgendes Zitat anwenden:  
 „Erfolg kommt dann, wenn du tust was du liebst“.  
 Albert Einstein

*Stefanie Schilling*

LESERBRIEF: "DA FEHLT MUT!"

Da fehlt „Mut“ schreib ich gestern noch unter einen Facebook Beitrag (mit dem Scrabble-Bild) von Siesegger SozialManagement – nix da!

Etwas, was dem Herausgeber nicht fehlt: Mut und Neugierde.

Auch wenn ich ihn beim ersten Treffen noch frech und arrogant fand – herrlich, was aus ersten Eindrücken so wird. Jetzt kann man bestens fachsimpeln, diskutieren und herzlich lachen.

Danke, an der Stelle. Ich gestehe, sehr viel gelernt zu haben von Dir – lieber Thomas.

Und so ist auch PDL-Management - praktisch, mutig, frech und anders. Aber auch sachlich und klar, erklärend.

Da ist er also.. ist schon lange mein Gedanke – Ich schreibe mal einen Leserbrief, der klar und deutlich meine Freude über „PDL Management“ ausdrückt. Warum ich den Autor so schätze und warum ich immer gespannt bin, wenn es erscheint.

Zum einen mag ich das Format und die Sprache der jeweiligen Autoren. Es ist auf den Punkt.

Deckt alle Aspekte ab – erreicht unterschiedliche Empfänger und Zielgruppen.

Mein Gedanke „Ist für jeden etwas“, für PDLs, für Fachkräfte, Vorstände, Geschäftsführer und auch einfach für Neugierige.

Zum anderen..

Es geht hier nicht nur um Meinungen und Arbeitshilfen – es geht um alle Aspekte und Impulse aus verschiedenen Ansichten – das macht es für mich so spannend.

Es gibt nicht den einen Weg zum Erfolg oder zur guten Führungskraft – aus Wissen und Impulsen wie dem aus PDL-Management und den eigenen Erfahrungen, seinen Stil und Weg zu finden.

Erfolgreich werden und bleiben. Sicherheit durch Wissen!

Als Berater habe ich mehrfach darauf verwiesen – Wissen und BWL sowie „Praxis to go“ – praktisch und ohne Schnörkel mit Meinung.

Daher, kurz und bündig – MERCI!

*Verena Daus*

LESERBRIEF: "WELCHE THEMEN BESCHÄFTIGEN DIE MENSCHEN IN DER AMBULANTEN PFLEGE?"

Diese Frage stelle ich mir seit ca. acht Monaten fast täglich.

Denn seit ca. acht Monaten begleite und berate ich PDLs und stellvertretende Pflegedienstleitungen, examinierte Pflegekräfte, Pflegehelfer, Hauswirtschaftskräfte und Verwaltungskräfte.

Mein Schwerpunkt innerhalb meiner Beratungstätigkeiten liegt im Bereich Kommunikation, Coaching von Fach- und Führungskräften, Analyse der Teamstrukturen und Changemanagement.

Um der geballten fachlichen Kompetenz von Tag eins an gerecht zu werden, die mir im Rahmen meiner beratenden Tätigkeit begegnet, ist es natürlich eine Grundvoraussetzung, anhand berufsspezifischer Beispiele, wie Touren- und Personaleinsatzplanung, Digitalisierung in der ambulanten Pflege und starke Verwaltung, die jeweiligen Teams mitzunehmen und ihnen ihre Ressourcen aufzuzeigen. Dies dient, neben der Persönlichkeitsentwicklung natürlich auch der wirtschaftlichen Optimierung der Standorte.

Ein zuverlässiger Begleiter ist hier für mich von Anfang an das PDL Management Magazin. Die jeweiligen Themenschwerpunkte sind auch für Menschen, die nicht direkt aus der Pflege kommen, klar und griffig formuliert. Die Beispiele, die genannt werden, finden sich im Praxisalltag wieder. Was mich, neben den fachlichen Inhalten, natürlich auch begeistert, sind Beiträge, die Themen wie

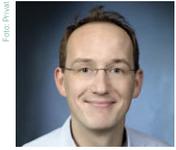
Kommunikation zwischen PDL und Mitarbeitenden aufgreifen und somit auf die Ebene der ganzheitlichen Sichtweise gehen. Aber auch die Beiträge, die Kennzahlen in den Mittelpunkt stellen, sind für mich so nachvollziehbar geschrieben, dass sich hier für meine Person auch immer ein Lerneffekt einstellt.

Mit Vorfreude erwarte ich daher die nächste Ausgabe vom PDL Management und bin schon sehr gespannt, welcher Wissenszuwachs diesmal dahinterstecken wird.

*Ben Schleifenbaum*



## ► Der Steuerberater



### Martin Fricke

Diplom-Kaufmann + Steuerberater, zertifizierter Berater für Pflegeeinrichtungen (IFU/ISM gGmbH), Berg & Fricke Steuerberatungsgesellschaft mbH

Berlin

✉ [mfricke@berg-fricke-stb.de](mailto:mfricke@berg-fricke-stb.de)

🌐 [www.berg-fricke-stb.de](http://www.berg-fricke-stb.de)  
[www.berg-fricke-karriere.de](http://www.berg-fricke-karriere.de)

## Der Steuerberater als Wachstumsbeschleuniger?

**W**ie kann Ihr Steuerberater Sie bei einem gesunden Unternehmenswachstum unterstützen? Er wird Ihnen sicher keine qualifizierten Fachkräfte vermitteln und in der Regel auch keine geeigneten Räumlichkeiten für den Pflegedienst, für Wohngemeinschaften oder für eine Tagespflege zur Verfügung stellen. **Aber er kann Ihnen im Rahmen seines Fachwissens einige Tipps geben.**

### Tipp 1: Wachstum gestalten, anstatt verwalten!

Das Umsatzwachstum, das sich durch die jährlichen Entgeltverhandlungen möglicherweise automatisch einstellt, ist zu unterscheiden vom strategisch geplanten und von Ihnen aktiv initiierten, tatsächlich gewollten Wachstum.

In der Beratung mit dem Steuerberater kann es in den nächsten Jahren zu einer Endlosschleife mit steigenden Umsätzen und steigenden Kosten kommen. Das bringt niemanden weiter.

Diskutieren Sie, wie Sie Ihre bisherigen Geschäftsfelder wirtschaftlicher gestalten und wie Sie neue Geschäftsfelder (Wohngemeinschaften, Tagespflege, Betreutes Wohnen ...) für sich erschließen können.

Wachstum ist mit finanziellen und vor allem persönlichen Herausforderungen verbunden. Eine durchdachte Planung und strategische Umsetzung sind daher von großer Bedeutung.

Ziehen Sie Ihre bisherigen finanziellen und persönlichen Ressourcen aus etablierten Bereichen ab, kann das Wachstum wirtschaftlich nach hinten losgehen.

Beziehen Sie frühzeitig Ihren Steuerberater ein. Er überwacht mit Ihnen die Wirtschaftlichkeit Ihrer bisherigen Unternehmensteile.

### Tipp 2: Jede nicht gezahlte Steuer erhöht die Liquidität, das Kapital und die Stabilität der Pflegeeinrichtung. Das Wachstumspotenzial steigt!

Unternehmen in der freien Wirtschaft definieren ihr Wachstum oft noch klassisch über steigende Umsätze. Als Pflegeeinrichtung befinden Sie sich in einer kuriosen Situation: Durch jährliche Entgelterhöhungen wachsen Sie nach dieser Definition vielleicht automatisch. Fraglich ist nur, ob unter dem Strich mehr Gewinn herauskommt. Steigenden Entgelten stehen steigende Personal- und Sachkosten gegenüber. Und hoffentlich führen die steigenden Privatanteile nicht zu einem Rückgang von Nachfrage und Umsatz.

Sollte es trotz aller Widrigkeiten dennoch zu hart erarbeiteten Gewinnsteigerungen kommen, freut sich das Finanzamt mit Ihnen. Sprechen Sie mit Ihrem Steuerberater über Ihre steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten! Es geht nicht nur darum, Steuern zu sparen, sondern auch darum, das gesparte Geld sinnvoll zu investieren.

### Tipp 3: Gestalten Sie Ihr Wachstum in der richtigen Rechtsform!

Wenn Sie Ihre Pflegeeinrichtung in der Rechtsform eines Einzelunternehmens betreiben, müssen Sie Gewinne grundsätzlich mit Ihrem persönlichen Steuersatz versteuern. Unabhängig davon, ob Sie diese tatsächlich privat nutzen oder in Ihr Unternehmen reinvestieren.

Die Pflegedienst-GmbH bietet Ihnen die Möglichkeit, von einem günstigeren Besteuerungsverfahren zu profitieren. Das bedeutet mehr Liquidität für den Ausbau Ihrer Pflegeeinrichtung. Neben den steuerlichen Vorteilen sprechen auch wichtige rechtliche Gründe für diese Rechtsform. ►

#### Tipp 4: Optimieren Sie Ihre Finanzbuchhaltung zur Überwachung des Wachstums!

Nur eine **aktuelle** und **optimierte** Finanzbuchhaltung kann Ihnen aus quantitativer Sicht Auskunft darüber geben, ob Ihr Unternehmen „gesund“ wächst.

Beachten Sie: Ihre monatliche betriebswirtschaftliche Auswertung gibt Ihnen keine Auskunft über den Stresslevel Ihrer Mitarbeiter, die Versorgungsqualität oder die Zufriedenheit der Kunden. Im Gegenteil, die Aussagen der BWA können in die Irre führen.

Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen.

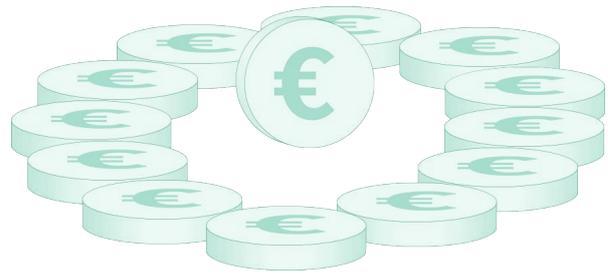
##### 1. Vorschlag: Arbeitszeitkonten buchen

Laut BWA ist der Umsatz von Monat zu Monat deutlich gestiegen. Die Personalkosten sind gleichgeblieben.

**Falsche Interpretation der BWA:** Die Verbesserung der Touren- und Einsatzplanung führte dazu, dass die Pflegeeinrichtung bei gleichem Personaleinsatz mehr abrechenbare Leistungen erbringen konnte.

**Besser:** Der Steuerberater bucht nicht nur die tatsächlich gezahlten Löhne, sondern auch die Veränderungen auf den Arbeitszeitkonten.

**Richtige Schlussfolgerung:** Die Personalkosten sind tatsächlich gestiegen. Es sind Überstunden angefallen, die in späteren Perioden in Zeit oder Geld ausgeglichen werden müssen. Umsatzwachstum durch Überstunden ist auf Dauer nicht gesund.



##### 2. Vorschlag: Nicht abgerechnete Leistungen buchen

Laut BWA ist der Umsatz von Monat zu Monat gesunken. Die Personalkosten sind gleich geblieben.

**Falsche Interpretation der BWA:** Die Wirtschaftlichkeit der Versorgung hat sich verschlechtert.

**Besser:** Der Steuerberater bucht die nicht abgerechneten Leistungen.

**Richtige Schlussfolgerung:** Die BWA wurde zeitnah erstellt. Der Pflegedienst konnte aus verschiedenen Gründen bis dahin noch nicht alle erbrachten Leistungen tatsächlich abrechnen. Eine Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit ist nicht eingetreten. Nicht die Tourenplanung steht auf dem Prüfstand, sondern die Ursachen für die verspätete Abrechnung müssen angegangen werden. Diese führen zu einem erhöhten Forderungsbestand und einer verminderten Liquidität.

Nehmen Sie gerne Kontakt zu mir auf! ●

● Martin Fricke



**FACHBERATER**  
für das Gesundheitswesen  
(DStV e.V.)

Sie profitieren von einer langjährigen Erfahrung in der steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Beratung von Pflegeeinrichtungen. Mit speziell auf die Branche zugeschnittenen Zusatzleistungen können wir Sie optimal betreuen.



**Berg & Fricke**  
Steuerberatungsgesellschaft mbH

## ► Touren- und Personal-Einsatz-Planung



**Thomas Sießegger**

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

Hamburg + Langenargen am Bodensee

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

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

### Die Erfolgsformel

## m. w. o. t. i. a. EDV-g. TPEP m. t. SIV, m. Rp. u. [m. Kf+1]

**D**er Kernprozess zur Steuerung eines ambulanten Pflege- und Betreuungsdienstes ist die Touren - und Personal-Einsatz-Planung.

Die Erfolgsformel für deren Gestaltung lautet so:

**m. w. o. t. i. a. EDV-g. TPEP m. t. SIV, m. Rp. u. [m. Kf+1]**

.. oder genauer gesagt die

<b>m.</b>	minutiöse
<b>w.o.</b>	wirtschaftlich orientierte
<b>t. i. a.</b>	täglich individuell angepasste
<b>EDV-g.</b>	EDV-gestützte
<b>TPEP</b>	Touren- und Personal-Einsatz-Planung
<b>m. t. SIV</b>	mit täglichem SOLL-IST-Vergleich
<b>m. Rp. u.</b>	mit Routenplaner unterstützt
<b>m. Kf. +1</b>	mit Korrekturfaktor +1

**Minutiös** bedeutet, dass die Touren- und Personal-Einsatz-Planung für alle Einsätze mit exakten durchschnittlichen Minuten hinterlegt hat, für jeden Leistungskomplex und für jede Einzelleistung – oder wenn nach Zeit geplant wird: Eine großzügig festgelegte Gesamtzeit wird geplant.

Das bedeutet zum Beispiel: vier Minuten für die Rüstzeit vor dem Dienst und 6 Minuten nach dem Dienst, 24 Minuten für eine „Große Pflege“, 8 Minuten für Kompressionsstrümpfe, 3 Minuten für die Hausbesuchsgrundzeit oder 40 Minuten für Kunde A.

**Wirtschaftlich orientiert** bedeutet, dass sowohl mit einer Vor- als auch mit einer Nachkalkulation geprüft wird, ob die einzelnen Leistungen, die Einsätze, die Gesamtzeiten, die Touren, oder aber auch ob die Mitarbeiter kostendeckend

sind oder nicht – oder bei Gewinnerzielungsabsicht, ob sie dem gewünschten Ergebnis entsprechen?

Das bedeutet jedoch nicht, dass sich alle Leistungen, alle Einsätze und auch alle Mitarbeiter „rechnen“ müssen. Entscheidend ist die Mischkalkulation über die Einsätze, die Touren oder den gesamten Pflegedienst.



**EDV-gestützt** ist klar, es bedeutet, den kompletten Prozess mit EDV-Unterstützung zu erledigen: Die Touren - und Personal-Einsatz-Planung beginnt beim Erstgespräch mit dem Tablett. Ohne Tablett geht heutzutage eigentlich gar nichts mehr. Auf diesen Erkenntnissen, Wünschen und Einschätzungen der PDL wird die Planung und der Kostenvoranschlag für den Kunden erstellt. Alles Weitere, die Arbeitszeiterfassung, die Unterschrift auf elektronischen Leistungsnachweisen, die Auswertungen und die Abrechnung erfolgen natürlich auch EDV-gestützt.

**Täglich individuell angepasst** bedeutet, dass es täglich Änderungen gibt, die seitens der Kunden berücksichtigt werden müssen: Abgesagte Leistungen, Wünsche nach „früher oder später“ in der Versorgung, spontane zusätzliche Einsätze usw.

Aber auch bei den Mitarbeitern kann es zu unplanmäßigen Abweichungen vom Dienstplan und in den Touren kommen, zum Beispiel durch Krankheit, oder eine Mitarbeiterin muss für 2 Stunden zum Arzt oder oder oder. Die entsprechenden Touren, die zwar in einem Basisplan vorhanden sind, müssen entsprechend angepasst werden. Bei einem Pflegedienst mit 100 Kunden bedeutet dies eine Arbeit von zirka einer Stunde pro Tag.

Eine zeitnahe Betrachtung und Kontrolle der geplanten und von den Mitarbeitern durchgeführten Leistungen ist der **tägliche Soll-Ist-Vergleich**. Die Betonung liegt hier auf täglich, denn wenn der Zeitabstand zu lange ist, um ►

mit den Mitarbeitern Rücksprache zu halten, wissen diese nicht mehr, weshalb es zu den Abweichungen gekommen ist. Grundsätzlich sollten Mitarbeiter grobe +/- Abweichungen mit Text in der Leistungserfassung begründen. Jedoch es können trotzdem Abweichungen entstehen ..

- ▶ bei hinzugekommenen oder weggefallenen Leistungen
- ▶ bei einer Änderung der Reihenfolge der versorgten Kunden, sei dies begründet oder aus Willkür der Mitarbeiter
- ▶ oder bei groben zeitlichen +/- Abweichungen in der Zeit bei den Einsätzen

Im Nachgang, entweder am Ende des Tages, oder am Morgen des nächsten Tages ist dann mit den Mitarbeitern zu reflektieren, zu klären, was wirklich passiert ist.

Gegebenenfalls wird korrigiert und die neuen Erkenntnisse werden für zukünftige Planungen genutzt.

Sind die Abweichungen akzeptiert, werden die Einsätze in der Arbeitszeit- und Leistungserfassung „auf geprüft“ gesetzt. Für diesen Prozess des SIV benötigt eine Leitungskraft in einem Pflegedienst mit 100 Kunden zirka 1,5 Stunden pro Tag. Damit ist jedoch die Arbeitszeiterfassung und vor allem die Abrechnung zu fast 100% vorbereitet und fertig.

Schwieriger wird es schon bei dem Punkt mit **Routenplaner unterstützt**.

Hier ist die EDV-gestützte Planung der Software zwar verbunden mit einem Routenplaner (Google darf man eigentlich aufgrund der Datenschutz-Grundverordnung DSGVO nicht verwenden), und ermittelt die Fahrt- und Wegezeiten entsprechend den Entfernungen zwischen den Adressen der Klienten. Idealerweise ist die Planung auch

schon bezogen auf die Tageszeiten (abends oder tagsüber oder Wochenende vs. werktags) der entsprechenden geplanten Einsätze, es werden also im Idealfall Staus und andere bekannte Verkehrsbehinderungen zu bestimmten Tageszeiten berücksichtigt.

Ein Problem gibt es jedoch hierbei noch bei Routenplanern, denn hier werden nur die Zeiten zwischen den einzelnen Adressen ermittelt, nicht jedoch der Weg vom Auto zur Haustür und dann auch noch zur Wohnungstür, und zurück auch nicht.

Die **m. w. o. t. i. a. EDV-g. TPEP m. t. SIV, m. Rp. u. [m. Kf+1]** kann also noch um einen weiteren Aspekt verfeinert werden, indem Sie eine geniale Funktion in Ihrer EDV-gestützten Touren- und Personal-Einsatz-Planung nutzen. Was der Routenplaner nämlich nicht wissen kann, dass Ihre Mitarbeiter keinen Parkplatz direkt vor dem Haus des Pflegebedürftigen gefunden haben, dass sie durch den Vorgarten gehen müssen, oder mit dem Fahrstuhl in den 3. Stock fahren müssen, oder oder oder ....

Die tatsächlichen Fahrt- und Wegezeiten dauern also immer mit einem **Korrekturfaktor von +1 oder + 2 Minuten** länger als der Routenplaner „denkt“.

Wenn Ihre Mitarbeiter zum Beispiel 17 Pflegebedürftige in der Tour haben, so sprechen wir hier im Moment von einer um 17 Minuten genaueren Touren- und Personal-Einsatz-Planung. Diese 17 Minuten werden also nicht von der Zeit der Kunden abgezogen, sondern die geplanten Pflegezeiten stehen den Kunden vollumfänglich zur Verfügung.

● Thomas Sießegger

## +++ Leitungs-Quote

Um Wachstum überhaupt realisieren zu können, benötigt es eine angemessene und in der Regel relativ hohe Leitungs-Quote.

Leitungskräfte sollten in der Regel nicht einspringen, sondern sich um strategische Fragestellungen kümmern, und vor allem die tägliche **Touren- und Einsatz-Planung** im Griff haben. Das **erfordert** sehr **viel Zeit!** Und es stellt - insbesondere zum jetzigen Zeitpunkt - die entscheidende und existentielle Frage, „**wieviel Leitung ist notwendig?**“, um einen ambulanten Pflege- und Betreuungsdienst **erfolgreich** zu führen.

Wie wir in der letzten Ausgabe von ● PDL Management Ausgabe 18 (September 2023) erfahren haben, gibt es die „heilige Dreieinigkeit“ von

1. Erstgesprächen durch die PDL
2. die darauf basierende Touren- und Personal-Einsatz-Planung
3. den täglichen SOLL-IST-Vergleich.

Das alles frisst sehr viel Zeit.

**Wieviel Leitung ist notwendig?**  
Ermittlung der Kennzahl zum „richtigen“ Beschäftigungsumfang in der Leitung

Formel (Berechnung z. B. für den Monat Oktober)

$$\frac{\text{Anzahl der Stunden für Leitung}}{\text{Anzahl der Stunden Mitarbeiter}} \times 100\%$$

Beispiel:

$$\frac{60,0 \text{ Std.}}{400,0 \text{ Std.}} \times 100\% = 15,0 \%$$

Für die Leitungs-Quote gibt es **zwei alternative Berechnungsmöglichkeiten**,

### Ein Beispiel:

1. Auf der **Basis der A-Stunden** (also der arbeitsvertraglichen Stunden):  
Die **Leitungskräfte** (PDL und Stellvertretung) haben Arbeitsverträge über 60,0 Std./Wo. (zusammen) und alle Mitarbeiter (Pflege, Hauswirtschaft und Betreuung) haben Arbeitsverträge über zusammen 400 Std./Wo. Somit ergibt sich eine **Quote von 15,0 %**.

Anmerkung am Rande:

Für die Verwaltungs-Quote haben wir 6,0% berechnet.

oder

2. Für die Berechnung der Leitungs-Quote wurden nutzen wir den letzten Monat: Die **Leitungskräfte** waren im vergangenen Monat Std. „in der Leitung“, die Mitarbeiter waren insgesamt 1.791,3 Std anwesend.  
Hier wäre die **Leitungs-Quote bei 14,1 %**.

Die zweite Methode ist etwas genauer, kommt aber zu ähnlichen Ergebnissen wie die einfachere Methode 1.



Am folgenden Beispiel sehen Sie, wie sowohl die Leitungs-, als auch die Verwaltungs-Quoten anhand der individuellen Daten eines ambulanten Pflegedienstes errechnet werden können. ►

Darstellung zur Berechnung der Leitungs- und der Verwaltungs-Quoten in einem ambulanten Pflege- und Betreuungsdienst



**PDL Management**  
die "führende" Fachzeitschrift  
für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste

ohne Gewähr!

Monat der Erhebung: **Oktober 2023**

	Methode 1		davon für Pflege, Hauswirtschaft und Betreuung (oder sonstiges)	Methode 2		davon für Pflege, Hauswirtschaft und Betreuung (oder sonstiges)
	Std./Wo. lt. Arbeitsvertrag	davon für <b>Leitung</b>		IST-Stunden im Oktober 2023	davon für <b>Leitung</b>	
PDL	40,00 Std./Wo.	40,00 Std./Wo.	- - -	200,00 Std.	180,00 Std.	20,00 Std.
Teamentleitungen						
Stellvertretung	40,00 Std./Wo.	20,00 Std./Wo.	20,00 Std./Wo.	185,00 Std.	72,00 Std.	113,00 Std.
<b>Stunden Leitung insgesamt:</b>	<b>80,00 Std./Wo.</b>	<b>60,00 Std./Wo.</b>	<b>20,00 Std./Wo.</b>	<b>385,00 Std./Wo.</b>	<b>252,00 Std.</b>	<b>133,00 Std.</b>

	Methode 1		davon für andere Bereiche	Methode 2		davon für andere Bereiche
	Std./Wo. lt. Arbeitsvertrag	davon für <b>Verwaltung</b>		IST-Stunden im Oktober 2023	davon für <b>Verwaltung</b>	
Verwaltungskraft 1	25,00 Std./Wo.	19,00 Std./Wo.	6,00 Std./Wo.	107,00 Std.	78,00 Std.	29,00 Std.
Verwaltungskraft 2	7,50 Std./Wo.	7,50 Std./Wo.	- - -	28,00 Std.	28,00 Std.	- - -
Verwaltungskraft 3			- - -	- - -	- - -	- - -
<b>Stunden Verwaltung gesamt:</b>	<b>32,50 Std./Wo.</b>	<b>26,50 Std./Wo.</b>		<b>135,00 Std./Wo.</b>	<b>106,00 Std.</b>	

**Ermittlung der Quoten nach zwei unterschiedlichen Verfahren**

Sie füllen bitte wahlweise die 1) erste oder die 2) zweite Spalte aus.

Das entspricht:	Methode 1) Std./Wo. laut Arbeitsvertrag	Methode 2) IST-Std. im Monat der Analyse
<b>Stunden für Leitung</b>	<b>60,00 Std./Wo.</b>	<b>252,00 Std.</b>
.. in Relation zu den Stunden der Mitarbeiter in Pflege, Hauswirtschaft und Betreuung	= 443,00 Std./Wo.	1.791,30 Std.
<b>Das ergibt eine Leitungs-Quote:</b>	<b>= 13,5%</b>	<b>= 14,1%</b>
<b>Stunden für Verwaltung</b>	<b>26,50 Std./Wo.</b>	<b>106,00 Std.</b>
.. in Relation zu den Stunden der Mitarbeiter in Pflege, Hauswirtschaft und Betreuung	= 443,00 Std./Wo.	1.791,30 Std.
<b>Das ergibt eine Verwaltungs-Quote:</b>	<b>= 6,0%</b>	<b>= 5,9%</b>

Sie füllen nun wieder bitte wahlweise die 1) erste oder die 2) zweite Spalte aus.

examierte Pflegefachkräfte bzw. Gesundheits- und Krankenpflegerinnen (3 Jahre Ausbildung)	für Pflege, Betreuung (und Hauswirtschaft)		Pflegeassistent/-innen bzw. andere Pflegekräfte und Betreuungs- und Hauswirtschaftskräfte	für Pflege, Betreuung und Hauswirtschaft	
	1) Stunden / Wo. lt. Arbeitsvertrag	2) IST-Stunden im Monat		1) Stunden / Wo. lt. Arbeitsvertrag	2) IST-Stunden im Monat
1 Maier	40,00 Std./Wo.	169,30 Std.	Schneider	40,00 Std./Wo.	172,00 Std.
2 Müller	38,00 Std./Wo.	136,50 Std.	Huber	27,00 Std./Wo.	111,30 Std.
3 Schmidt	34,00 Std./Wo.	126,20 Std.	Kaiser	23,00 Std./Wo.	90,40 Std.
4 Huber	27,00 Std./Wo.	111,30 Std.	König	21,00 Std./Wo.	82,40 Std.
5 Mayer	27,00 Std./Wo.	111,90 Std.	Heilmann	21,00 Std./Wo.	92,00 Std.
6 Hauser	27,00 Std./Wo.	114,00 Std.	Üzgür	19,00 Std./Wo.	91,60 Std.
7 von Bergen	27,00 Std./Wo.	106,00 Std.	Hofmann	10,00 Std./Wo.	36,00 Std.
8 Heinemann	22,00 Std./Wo.	89,40 Std.	Zimmermann	10,00 Std./Wo.	34,00 Std.
9			Schmitt	10,00 Std./Wo.	40,00 Std.
10			Tha	10,00 Std./Wo.	38,00 Std.
11			Meier	10,00 Std./Wo.	39,00 Std.
12					
40					
<b>Gesamt Pflegefachkräfte</b>	<b>242,00 Std./Wo.</b>	<b>964,60 Std./Wo.</b>	<b>Gesamt andere Mitarbeiter</b>	<b>201,00 Std./Wo.</b>	<b>826,70 Std./Wo.</b>

Auswertung			Auswertung		
<b>Examierte Pflegefachkräfte</b>	<b>Quote =</b>	<b>54,6%</b>	<b>andere Pflege-, Betreuungs- und Hauswirtschaftskräfte</b>	<b>Quote =</b>	<b>45,4%</b>
= 8 Mitarbeiter mit einem durchschnittlichen Beschäftigungsumfang (BU) von:	30,25 Std. pro Woche	120,58 Std. im Monat	= 11 Mitarbeiter mit einem durchschnittlichen Beschäftigungsumfang (BU) von:	18,27 Std. pro Woche	75,15 Std. im Monat
Wenn eine "Vollzeitstelle" auf dann ermittelt sich eine	39,0 Std./Wo.	ausgelegt ist,	Wenn eine "Vollzeitstelle" auf dann ermittelt sich eine	39,00 Std./Wo.	ausgelegt ist,
<b>Flexi-Quote von: 1,29</b>			<b>Flexi-Quote von: 2,13</b>		

Auswertung	
<b>alle Mitarbeiter zusammen</b>	
= 19 Mitarbeiter mit einem gesamten Beschäftigungsumfang (BU) von:	<b>443,00 Std./Wo.</b>
durchschnittlichen (BU) von:	23,32 Std. pro Woche
	94,28 Std. im Monat
Wenn eine "Vollzeitstelle" auf dann ermittelt sich eine	39,00 Std./Wo. ausgelegt ist,
<b>Flexi-Quote von: 1,67</b>	

## Ermitteln der Leitungs- und der Verwaltungs-Quoten

Mitarbeiter   Funktion	Std./Wo. gesamt	für Leitung	für Verwaltung	für Pflege u. a.	sonstiges
<b>PDL</b>	40 Std./Wo.	40 Std./Wo.	---	---	---
<b>Stellvertretung</b>	40 Std./Wo.	20 Std./Wo.	---	20 Std./Wo.	---
<b>Verwaltungskraft</b>	30 Std./Wo.	---	24 Std./Wo.	---	6 Std./Wo.
<b>Mitarbeiterin 1</b>	40 Std./Wo.	---	---	40 Std./Wo.	---
<b>Mitarbeiterin 2</b>	37 Std./Wo.	---	---	37 Std./Wo.	---
<b>Mitarbeiterin 3</b>	32 Std./Wo.	---	---	32 Std./Wo.	---
<b>usw.</b>	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
<b>gesamt</b>	xxx Std./Wo.	60 Std./Wo.	30 Std./Wo.	400 Std./Wo.	4 Std./Wo.

$$\text{Berechnung der Leitungs-Quote} = \frac{60 \text{ Std./Wo.}}{400 \text{ Std./Wo.}} = 15,0\%$$

$$\text{Berechnung der Verwaltungs-Quote} = \frac{24 \text{ Std./Wo.}}{400 \text{ Std./Wo.}} = 6,0\%$$

Schaubild zur Berechnung der Leitungs-Quote

Im Kontext mit der Ermittlung der **Verwaltungs-Quote**, die wir in PDL Management Ausgabe 4 (Juli 2022) ● ermittelt haben, führen wir nun zusätzlich eine Berechnung der **Leitungs-Quote** durch.

Wird die Leitung mit all ihren zugehörigen Aufgaben durchgeführt, so kann, als grobe Orientierung, für **erfolgreichen Pflegedienste** von einem Wert von **zirka 12% bis 15%** ausgegangen werden.

Wichtig, weil manchmal von Kostenträgern falsch zitiert:

Die **Leitungs-Quote** ermittelt sich **aufgrund** von **Zeitanteilen**, **nicht** aufgrund der Relation der Kosten von Leitung im Verhältnis zu den Personalkosten der Mitarbeiter.

Die **Leitungs-Quote** ist keine Auswertung, die fortlaufend während des Jahres erhoben werden sollte. Die Strukturen für Leitung und Verwaltung werden in der Regel nur punktuell erhoben, wenn strukturelle Veränderungen anstehen - oder die Frage aufkommt, „sind wir in dieser Position und Funktion richtig besetzt?“

### Service

1. Für Ihre eigenen Berechnungen steht Ihnen auf der Seite [pdl-management.de](http://pdl-management.de) eine EXCEL-Datei zum Download bereit, um für sich selbst und für Ihren Pflegedienst (mit zwei verschiedenen Berechnungsmöglichkeiten) die **Leitungs-** und **Verwaltungs-Quoten** zu berechnen: ● 
2. Weiterhin steht Ihnen eine Animation/Video zur Verfügung, die schematisch zeigt, wie die **Leitungs-** und die **Verwaltungs-Quoten** schrittweise errechnet werden: ● 

● Thomas Sießegger

# Gute Pflege beginnt in der Organisation...

... und findet immer einen guten Abschluss in der Leistungsabrechnung.

# CONSOLUTIONS...

Wir beraten die Sozialwirtschaft

## Leistungsabrechnung und Organisationsberatung mit Ihrem System in Ihrem Pflegedienst.

Sie erhalten Soforthilfe bei Personalausfall in der Abrechnung bis hin zur dauerhaften Komplettübernahme Ihrer Leistungsabrechnung und Ihrem Forderungsmanagement.

Wir unterstützen Sie im Aufbau einer optimalen Organisationsstruktur und bringen gemeinsam Ihren Pflegedienst auf Erfolgskurs.

Wir begleiten Sie zum erfolgreichen Pflegedienst.



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



## Impressum

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

Ein Abonnement ist vorerst 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)

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

### Bilder von Unsplash

Glas Foto von Carl Tronders auf Unsplash  
Vogel Foto von Matt Bango auf Unsplash  
Marketing Foto von Nick Morrison auf Unsplash

### Druck

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