



DER PLAN | 2025 - 2030 | **DIE STRATEGIE**



## Liebe Leserinnen und Leser,

die meisten sind sich der aktuellen Herausforderungen bewusst: Personalmangel und andererseits aufkommende Minusstunden bei den Mitarbeitern, die zunehmende Zurückhaltung im Inanspruchnahmeverhalten auf Seiten der Kunden, die abzusehenden schwerwiegenden politischen und wirtschaftlichen Probleme, die Rezession, die Angst, die zunehmende gesellschaftliche Spaltung, ... all das sind die Themen, welche die ambulanten Pflegedienste und darüber hinaus uns in der Gesellschaft beschäftigen. Klar ist, dass diese Herausforderungen auch in Jahresplanungen für ambulante Pflegedienste eine Rolle spielen. Müssen! Soweit, so gut.

Aber, wäre es nicht angezeigt, ein wenig über den zeitlichen Tellerrand hinauszuschauen? Wie geht es denn weiter? Was sind die Szenarien? Wir können doch nicht von Jahr zu Jahr immer nur reagierend auf aktuelle Herausforderungen unsere Pläne gestalten? Vielmehr sollten wir uns fragen, wie sieht es mittel- und langfristig aus. Welche best-case und worst-case-Szenarien können wir uns vorstellen? Und wo möchten wir ins 3, in 5, in 10 oder in 15 Jahren stehen? Auch persönlich!

Im Rahmen unserer eigenen Möglichkeiten gibt es Gestaltungsmöglichkeiten und diese sollten in wir in längerfristige Pläne aufnehmen. Der ständige Verweis auf die Zuständigkeit der Politik reicht nicht aus und lenkt ab von der eigenen Verantwortung für sich selbst und für den Pflegedienst, bringt uns ab von dem was wir selbst gestalten können. Fangen wir bitteschön im Kleinen an, räumen erstmal unser Büro auf, greifen wir die größten Herausforderungen auf, planen für das nächste Jahr, treffen uns aber zudem im nächsten Jahr für eine Klausurtagung, und blicken dann ein paar Jahre die Zukunft! So könnte das funktionieren.

Ich wünsche Ihnen viel Energie, die notwendige Zeit und Gelassenheit, und gute Entscheidungen!

Herzlichst, **Thomas Sießegger**

Vor den Planungen steht ein aufgeräumtes Büro | **Annett Urban** eröffnet das neue Jahr und zeigt, warum Ordnung für jede PDL wichtig ist | eine Checkliste.

2

Die beste Wirtschaftsplanung ist gute Führung klare Strukturen | Anstatt mit Kennzahlen macht **Verena Daus** die Wirtschaftsplanung mit Humor.

5

Zuerst der Rückblick auf das Jahr 2024 | dann die Kunst der Gesprächsführung | **Kerstin Pleus** geht mit Offenheit und Klarheit an die neuen Planungen heran.

7

Prokrastination überwinden | **Christian Loffing** erstellt die Jahreszielplanung mit realistischen Etappen und nutzt einen verbindlichen Projektplan zur Umsetzung.

10

Naheliegende Herausforderungen sind in der Planung für 2025 zu berücksichtigen. Doch wie geht es weiter? | **Thomas Sießegger** plant für fünf Jahre.

13

**Annett Urban** schließt den Reigen wieder und geht mit Struktur und Klarheit ins neue Jahr und klärt die Sache mit den Aufbewahrungsfristen alter Unterlagen.

16

## Unsere +++ Rubriken

► Auf den Punkt gebracht  
Immer 2 oder 3 potenzielle PDLs in Reserve haben

19

► Der Steuerberater  
Die beste Struktur | Tagespflege | Eigenständige GmbH?

20

► Neu! Portrait – Pioniere in der ambulanten Pflege  
Patrick Kremer | Top 40 unter 40 – Management in der Pflege

23

► Touren- und Personal-Einsatz-Planung  
Umstellung von Leistungskomplexen auf Zeitleistungen

26

► Standard des Monats – von PQSG.de  
Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern

28

► Statistik & Zahlen  
Anzahl der Pflegedienste | immer mehr | immer größer | immer privater

32

► Kennzahl des Monats  
Leistungskomplexe pro Einsatz

34

Impressum

39



### Annett Urban

Fachbuchautorin und Chefredakteurin des renommierten Fachinformationsdienstes "pdl.konkret ambulant"

Norderstedt (Schleswig-Holstein)

+49 (0) 40-51 33 03 05

urban@ppm-online.org

## Mit einem aufgeräumten Büro ins neue Jahr

### Warum Ordnung für jede PDL wichtig ist

Immer dann, wenn ich das neue Jahr in meinem Büro einläute, gerate ich leicht ins Grübeln – zu viele Papiere, unerledigte Aufgaben, ungelesene Unterlagen und Ordner, die aus allen Nähten platzen. Manchmal weiß ich gar nicht, wo ich anfangen soll, und habe sogar Angst davor, dass ein Schritt das komplette Chaos entfacht. Geht es Ihnen ähnlich? Dann kann ich Sie gut verstehen.

Gerade als PDL oder Inhaber einer Pflegeeinrichtung tragen Sie viele Verantwortungen, und Ihr Alltag ist voll von Aufgaben, die Ihre Aufmerksamkeit fordern. Doch ein aufgeräumtes Büro sollte nicht unterschätzt werden – es ist die Grundlage für effizientes Arbeiten und kann Ihnen helfen, Zeit und Nerven zu sparen.

Ein klar strukturiertes und ordentliches Pflegebüro erleichtert nicht nur die Organisation, sondern schafft auch mentale Ruhe. Denn **Unordnung bindet Energie und lenkt ab**, während eine **geordnete Umgebung Freiraum für die wirklich wichtigen Dinge schafft**.

Nutzen Sie den Jahresbeginn, um sich und Ihrem Büro einen frischen Start zu gönnen – Sie werden den Unterschied spüren!

**„Aufräumen ist nicht nur das Entfernen von Dingen, sondern das Schaffen von Klarheit.“**

Marie Kondo

Damit Ihr Büro zum Jahresbeginn so richtig schön organisiert ist und Sie klar und voller Energie durchstarten können, habe ich einige Tipps für Sie zusammengestellt, die beim Aufräumen zum neuen Jahr wichtig sind.

#### Schreibtisch

Räumen Sie Ihren Schreibtisch komplett leer, damit er sauber gewischt werden kann. Anschließend stellen Sie nur das auf den Schreibtisch zurück, was Sie wirklich benötigen: Monitor und Tastatur bzw. Notebook, das Telefon, einen Stiftebecher, eine Lampe und vielleicht einen Ablagekorb oder ein Foto. Nicht mehr! Kaffeebecher,

herumliegende Kugelschreiber und Papierstapel haben dort nichts zu suchen. Wenn Sie so vorgehen, reduzieren Sie auch die Ablenkung.

#### Computerbildschirm & Co.

Vergessen Sie nicht, auch alles zu reinigen, was Sie wieder auf Ihren Schreibtisch gestellt haben, wie z. B. Ihren Computerbildschirm, das Telefon, den Stiftebecher und die Tastatur.

#### Hinweis:

Drehen Sie die Tastatur um und klopfen Sie die Krümel heraus. Anschließend wischen Sie die Tastatur feucht ab. Es gibt auch eine spezielle Tastatur-Reinigungsmasse namens „Cyber Clean“ (neongelber „Schleim“ ähnlich dem, den man für Kinder als Scherzartikel kaufen kann), die, in die Ritzen zwischen den Tasten gedrückt, die Oberfläche desinfiziert. Funktioniert recht gut.

#### Schubladen leeren

Räumen Sie alle Schubladen aus. Wischen Sie sie aus und machen Sie sie für einen frischen Start bereit. Die oberste bzw. am schnellsten zugängliche Schublade wird nun den Bürobedarf organisieren. Hier kommt alles an Utensilien hinein, was wir von der Schreibtischplatte verbannt haben und trotzdem leicht zugänglich sein sollte: Stifte, Klebeband, Hefter, Büroklammern und Umschläge.

#### Tipp:

Kleine Boxen in der Schublade sorgen dafür, dass nicht alles ungeordnet herumfliegt. Zudem sind auch Halterungen wie in einer Besteckschublade sehr praktisch!

#### Regale aufräumen

Räumen Sie konsequent alles aus den Regalen und wischen Sie diese gründlich aus. Bevor Sie die Ordner, Bücher usw. wieder einsortieren, sollten Sie sie nicht nur ►

abstauben, sondern sich auch überlegen, ob Sie das alles überhaupt noch benötigen. Denn ein Fachbuch, das schon 20 Jahre alt ist und in das keiner mehr hineinschaut, nimmt nur Platz weg. Oder können Sie ggf. einige Ordner in Ihr Archiv bringen?

### Papierstapel sortieren

Ich kenne kaum ein Pflegebüro, in dem sich trotz Digitalisierung keine Papiere stapeln. Also muss auch hier aufgeräumt und das Papier in den jeweiligen Ordnern oder Mappen abgelegt werden.

In Ihrem „Ablagekorb“ auf dem Schreibtisch sollten tatsächlich nur Vorgänge liegen, die Sie noch bearbeiten müssen. Natürlich müssen hier die wichtigsten Dinge zuoberst liegen.

#### Hinweis:

Werfen Sie konsequent alles weg, was nicht wichtig und aktuell ist. Jagen Sie personenbezogene Daten dabei stets durch den Reißwolf. Beachten Sie auch, wie lange Sie die Unterlagen überhaupt aufbewahren müssen. Lesen Sie hierzu meinen zweiten Beitrag auf [Seite 16 ff.](#) in dieser Ausgabe von PDL Management.

### Ordner ausmisten

Natürlich stehen auch in Ihrem Pflegebüro Ordner. Sie zaubern aus unübersichtlichen Papierbergen überschaubare Ablagen für einen schnellen Zugriff. Doch auch hier muss manchmal gründlich ausgemistet und aufgeräumt werden. Hier ein paar Beispiele:

- ▶ **Defekte Ordner ersetzen:** Wechseln Sie alle Ordner aus, deren Niederhalter keine starke Klemmkraft mehr besitzen oder deren Bügel nicht mehr sauber schließen.

Denn bestimmt haben auch Sie schon häufiger eine Krise bekommen, wenn ein Ordner nicht mehr richtig schließt.

- ▶ **Überfüllte Ordner entzerren:** Entweder eröffnen Sie einen zweiten Ordner oder sortieren alles aus, was nicht mehr benötigt wird. Überlegen Sie auch, was ggf. ins Archiv kann.
- ▶ **Unübersichtliche Ordner strukturieren:** Verwenden Sie Trennblätter oder Register, um Ordnung zu schaffen.
- ▶ **Einheitliche Beschriftung:** Ordner sollten gut lesbar, verständlich und einheitlich beschriftet sein.

### Einheitliche Ordner

Oft herrscht ein wildes Ordnerchaos, obwohl alles sauber abgelegt ist. Ein roter Ordner mit Kleberücken neben einem grünen Ordner mit Einschiebelasche, der nächste ist mit der Hand beschriftet, der übernächste mit einem Beschriftungsgerät. Das wirkt unordentlich und unruhig.

Farbige Ordner eignen sich prima, um Struktur zu erzeugen: Rot für Pflegekunden, Blau für Rechnungen etc. Zudem sollten auch die Rückenetiketten vereinheitlicht werden. Beispielsweise können Sie Kleberücken verwenden, da Sie diese sauber bedrucken und jederzeit erneuern können.

### Computerablage

Möchten Sie ein Sternchen für Ihren Neujahrsputz bekommen? Dann sollten Sie sich auch um Ihre Computerablage kümmern. Räumen Sie den Desktop auf, optimieren Sie die Desktop-Symbole, misten Sie alte Dokumente aus und archivieren Sie sie, sortieren Sie die Fotos und suchen Sie sich ein neues Hintergrundbild, das Sie motiviert. ▶



### Aufräumen in jeder Ecke

Wenn Sie nun Ordnung in Ihrem täglichen Arbeitsumfeld haben, sollten Sie auch alle anderen Dinge in Ihrem Büroraum einem Neujahrsputz unterziehen, wie z. B.: Lichtschalter, Türen, Lampen, Telefone, Böden, Fenster, Blumentöpfe (ggf. Pflanzen umtopfen), Fußleisten, Gardinen, sämtliche Schränke von innen und außen, Teeküche inkl. Kühlschrank, WC inkl. aller Kacheln und Klobürstenhalterung (ggf. Klobürste auswechseln) usw.

#### Hinweis:

Solche Tätigkeiten müssen Sie nicht selbst erledigen, diese können Sie an Ihre Reinigungskräfte delegieren.

### Neujahrsputz im gesamten Pflegebüro

Delegieren Sie an Ihre Mitarbeiter, dass das ganze Pflegebüro einem Neujahrsputz unterzogen wird. Ihre Mitarbeiter sollten, wie oben beschrieben, vorgehen. Suchen Sie sich dafür die geeigneten Personen aus, besonders wenn es um das Aussortieren von (personenbezogenen) Unterlagen oder das Aufräumen, Aussortieren und Reinigen von:

- ▶ Hilfsmitteln,
- ▶ dem Medikamentenschrank,
- ▶ dem Beschäftigungsschrank,
- ▶ dem Materiallager

usw. geht. Lassen Sie Ihren Mitarbeitern ausreichend Zeit, um den Neujahrsputz zu erledigen.

### Zur Belohnung gibt's einen Blumenstrauß

Wenn Ihr Pflegebüro so richtig schön aufgeräumt, gewiebert und geputzt ist, sollten Sie sich mit einem schönen bunten Blumenstrauß oder neuen Accessoires belohnen. Stellen Sie sich den Blumenstrauß gut sichtbar in Ihr Büro

und dekorieren Sie alles neu. So freuen Sie sich darüber, dass alles frisch für das neue Jahr ist und Sie voller Energie durchstarten können.

#### Tipp: Neujahrsputz-Event

Sie können auch ein Neujahrsputz-Event mit Ihren Mitarbeitern veranstalten.

Laden Sie z. B. zum gemeinsamen Aufräumen an einem Samstag von 12 bis 18 Uhr ein. Bestellen Sie ein leckeres Brötchen- oder Kuchenbuffet, und nach dem Aufräumtag gibt es dann noch ein Glas (alkoholfreien) Sekt zum Anstoßen auf das neue Jahr.

### Mehr Infos...

Nehmen Sie gern Kontakt zu mir auf! ●

Ihre Anett Urban  
[urban@ppm-online.org](mailto:urban@ppm-online.org)



Annett Urban, Fachbuchautorin zahlreicher Qualitäts-, Betriebswirtschafts- und Pflegehandbücher sowie vielseitiger Informationsbroschüren, die speziell für ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen konzipiert wurden. Darüber hinaus ist sie seit vielen Jahren Chefredakteurin des renommierten Fachinformationsdienstes **pdl.konkret ambulant** beim Verlag für die Deutsche Wirtschaft in Bonn.

● Anett Urban

**SIEBEGGER auf facebook**



#### SieBegger SozialManagement ●

Eine Seite von **Thomas SieBegger**

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

#### Verwaltung optimieren im ambulanten Dienst ●

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

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

#### SieBegger + Wawrik Management GmbH ●

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

#### PDL Management ●

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



**Verena Daus**

Begleitende Beraterin in der ambulanten Pflege  
Unternehmens- und Führungskräfte Coach  
Interimsmanagement

+49 (0) 172 / 267 16 77

beratung@verenadaus.com

## Wirtschaftsplanung in der ambulanten Pflege

### Zahlen ohne Seele - aber mit Humor

Vorstände und Controller in der ambulanten Pflege entwickeln **Wirtschaftspläne**, als wären sie die Sahne für den heißen Kakao und die Universallösung für alle Herausforderungen. Mit penibel erstellten Tabellen, Diagrammen und Prognosen versuchen sie, Ergebnisse zu definieren, die am Ende oft nur den Aufsichtsräten oder Betriebsräten gefallen sollen. Doch genau hier liegt der Haken: Diese Pläne sind häufig nicht mehr als Staffage. Sie beruhen auf generierten Kennzahlen, die in der Praxis genauso wenig greifen wie eine **Sägebank für Seidenbänder**.

#### Was dabei völlig ignoriert wird? Die Realität.

Willkommen in der Pflegewelt, wo jeder Plan so lange gilt, bis die erste Krankmeldung eintrifft, der nächste Kunde beschließt, seine Leistungen zu kürzen, oder der top ausgebildete Pflegekraft-Mitarbeiter zum „viel besseren Dienst“ wechselt.

#### Kennzahlen: Die Illusion von Kontrolle

Gute Zahlen zu erzielen ist möglich, aber es braucht Führung und klare Strukturen. Ohne diese bleibt die Wirtschaftsplanung ein Kartenhaus, das beim kleinsten Windstoß zusammenbricht.

**Kennzahlen** wie der „Umsatz pro Mitarbeiter“ sind die Lieblinge der Wirtschaftsplanung. Doch wie realistisch sind diese Werte, wenn der Faktor Mensch ignoriert wird? Ein kranker Mitarbeiter, der schlicht keinen Umsatz machen kann, wird in den meisten Plänen einfach „weggerechnet“.

Wer rechnet denn bitte Krankheitsausfälle realistisch in die Wirtschaftsplanung ein? Stattdessen wird davon ausgegangen, dass alle wie Maschinen funktionieren – bloß, dass Maschinen nicht erkältet, überarbeitet oder frustriert sind.  
**Willkommen in der Pflegewirklichkeit, liebe Controller!**

Und selbst wenn alle gesund und motiviert wären: Kaum ist der Wirtschaftsplan fertig, stimmt nichts mehr.

- ▶ Kunden kürzen Leistungen.
- ▶ Mitarbeiter wechseln zu dem „viel besseren“ Pflegedienst um die Ecke.

- ▶ Wie bei einem Dienstplan, bei dem die Tinte kaum trocken ist, bevor der erste Anruf kommt: „Ich kann leider nicht arbeiten.“

Aber natürlich wird trotzdem erwartet, dass die Zahlen erreicht werden.

**Spoiler:** Im ersten Quartal gibt es dann den obligatorischen „Deckel“: Die Ziele wurden nicht erreicht. Aha.

#### Zahlen werden von Menschen gemacht... ... und aufgehübscht

Die beste Wirtschaftsplanung ist gute Führung und klare Strukturen, die konsequent umgesetzt werden. Begleitung der Mitarbeiter/-innen ist dabei der Schlüssel, denn Zahlen entstehen schließlich nicht von selbst.

#### Mit Menschen und Zahlen arbeitet man nicht nur einmal im Jahr!

Oft wird die Wirtschaftsplanung vier- bis fünfmal angepasst und dabei ordentlich aufgehübscht. Der „Umsatz pro Tag“ im SGB V und SGB XI wird einfach mal etwas erhöht, oder der Krankenstand elegant ignoriert, damit am Ende alles auf dem Papier hübsch aussieht.

Doch wehe, die Zahlen werden trotzdem nicht erreicht: Dann hagelt es Druck und Nachfragen – „**eins auf den Deckel**“ inklusive. Dabei bleibt die wahre Frage unbeantwortet: Wie soll ein Mitarbeiter, der kaum Zeit hat, zwischen zwei Touren mal durchzuatmen, auch noch mehr Umsatz generieren?

#### Planung ohne Pflege:

##### Ein grundsätzliches Missverständnis

Die größte Absurdität ist, dass Ziele und Vorgaben oft ohne die Einbindung derjenigen entstehen, die sie umsetzen sollen. Pflegekräfte müssen sich dann mit Plänen herumschlagen, die ihre Arbeitsrealität nicht kennen: Personalmangel, emotionale Belastungen und der ständige Zeitdruck. Gleichzeitig wird erwartet, dass sie die wirtschaftlichen Zielsetzungen des Unternehmens unterstützen. **Der Mensch wird zur Zahl degradiert**, die er schlicht nicht erfüllen kann. ▶

Aber was ist mit den Kunden? Die lassen sich oft nur schwer überzeugen, ihre Eigenanteile zu zahlen, und am Ende bleiben die Pflegekräfte allein im Regen stehen. Und das System? Schaut weiter zu, solange die Excel-Tabellen hübsch bleiben.

### **Pflege ist keine Excel-Aufgabe**

Pflege ist eine zutiefst menschliche Dienstleistung. Doch der Fokus auf Gewinne und Einsparungen führt dazu, dass Eigenanteile und Pflegegeld zu Hindernissen werden, statt die Pflege zu erleichtern. Die vermeintliche Logik von „Sparen und Optimieren“ verkennt, dass die Lebensrealität von Menschen nicht über einen Kamm zu scheren ist.

**Zahlen ohne Kontext sind nichts anderes als leere Hüllen.**

Was ist der „Umsatz pro Mitarbeiter“ wert, wenn die Mitarbeiter/-innen ausgebrannt sind? Und Kunden keine Leistungen mit Eigenanteil wollen?

Ein Wirtschaftssystem, das weder die Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen noch die der Kunden ernst nimmt, ist zum Scheitern verurteilt.

### **Was wirklich gebraucht wird**

Wenn wir 2025 wirklich Fortschritte machen wollen, müssen wir umdenken.

**Es braucht Pläne, die sich an der Realität orientieren, nicht an Schönrechnerei.**

Es braucht Dialog mit den Pflegekräften, die die Basis dieses Systems sind.

Und es braucht ehrliche Auseinandersetzungen mit den Faktoren, die das System wirklich beeinflussen – statt schönen Zahlen, die nur für die Galerie gemacht sind. Die Realität der Pflege darf nicht länger ausgeblendet werden. Andernfalls bleibt die Wirtschaftsplanung eine Luftnummer – beeindruckend auf dem Papier, aber untauglich für die Praxis.

**Es wird Zeit, dass die Menschen hinter den Zahlen wieder sichtbar werden!** Denn eines ist sicher: Ein kranker Mitarbeiter bringt keinen Umsatz, aber ein gesundes, wertgeschätztes Team kann Berge versetzen.

Pflege kann nur dann springen, wenn die Hürden realistisch sind. Und das bedeutet: **weniger Tabellen, mehr Menschlichkeit – und ein bisschen Humor, um den Wahnsinn zu überstehen. Bleiben Sie fröhlich!**

● Verena Daus



Verena Daus

Begleitende Beratung in der Pflege

## Begleitende Beratung in der Pflege

Der Effekt der sich daraus ergibt

**- gute Zahlen und gute Stimmung!**

### **Interimsmanagement & Personalmanagement**

#### **🚀 Coaching und Entwicklung**

Förderung der Führungskompetenzen durch gezieltes PDL-Coaching.

#### **👥 Team- und Mitarbeiterentwicklung**

Stärkung und Weiterentwicklung des Personals zur Personalbindung.

#### **👤 Unterstützung im Personalbereich**

Hilfe bei Personalgewinnung, Trennungsgesprächen und der Auswahl neuer Führungskräfte.

### **Wirtschaftliche Steuerung**

#### **🏢 Wirtschaftliche Beratung und**

**Change-Management:** Begleitung von Trägern in der wirtschaftlichen Steuerung und im Veränderungsmanagement.

*Bleiben Sie fröhlich!*

**www.VerenaDaus.com**

beratung@verenadaus.com | 0172 - 2671677





### Kerstin Pleus

Organisationsberaterin, Krankenschwester, Trainerin für Führungskräfte, MDK-Gutachterin, Pflegedienstleitung, Business-Coach

Dortmund

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

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

## Die Kunst der Gesprächsführung Wie Offenheit und Klarheit im Einklang stehen

Nehmen Sie sich Zeit für einen Rückblick auf 2024!

Welche Ziele haben Sie im Jahr 2024 erreicht? Welche nicht, und warum nicht?

### O-Ton einer Pflegedienstleitung:

„Bei den Erstgesprächen lasse ich mich immer wieder über den Tisch ziehen! Anstatt große Pflegen, verkaufe ich immer kleine Pflegen!“

Kommt Ihnen das bekannt vor?

„Was kann ich tun, was muss ich ändern? Warum falle ich immer wieder auf mich selbst herein?“

### Machen ist wie wollen – nur krasser!

Es braucht also Umsetzungsstärke! Dabei ist besonders wichtig der Aspekt, dass umsetzungsstarke Menschen ihre Gedanken, Gefühle (Motive), Aktivitäten (Handlungen) und den Erwerb relevanten Wissens (bewusst) durch ihren Willen steuern. **Ohne Willensstärke fällt es schwer, langfristige oder anspruchsvolle Ziele zu verfolgen.** Trainieren Sie Ihre Willensstärke durch das tägliche Praktizieren im Kontext von Erst- und Beratungsgesprächen!

### Mit welchem Ziel gehen Sie in das Erstgespräch?

1. Ich möchte den Bedarf aus pflegefachlicher Sicht ermitteln und bewerten. Das MD-Gutachten ist eine wichtige Grundlage hierfür.
2. Ich möchte das Pflegesachleistungsbudget ausschöpfen.
3. Ich benötige für die Tourenplanung eine Basis.
4. Ich benötige eine gleichmäßige Leistungsverteilung für die Wochentage (Kontinuität)!
5. Ich bespreche die gegenseitigen Erwartungen!
6. Die Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten werden klar und transparent angesprochen.
7. Ich übernehme und behalte die Gesprächsführung!

Sie als Pflegedienstleitung haben für das Jahr 2025 klare Ziele formuliert, z.B.

Ich möchte meine Haltung, mein Auftreten u.a. durch den gezielten Einsatz von Fragetechniken in den Vordergrund stellen. Durch eine bewusste Kommunikation möchte ich zu den Kunden Vertrauen aufbauen und die Bedürfnisse der Kunden optimal erfassen.

### 1. Mit Haltung in das Erstgespräch gehen

Sie als Pflegedienstleitung repräsentieren die Werte und Professionalität Ihres Pflege- und Betreuungsdienstes. Eine offene und wertschätzende Haltung legt den Grundstein für eine vertrauensvolle Beziehung.

- ▶ **Professionelle Ausstrahlung:** Freundlichkeit, Kompetenz und Interesse an den individuellen Bedürfnissen der Kunden zeigen.
- ▶ **Empathie:** Auf die Sorgen und Erwartungen der Kunden eingehen und verstehend zuhören.

### 2. Offene Fragen für eine Bedürfnisanalyse

Offene Fragen eignen sich hervorragend, um Informationen zu den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden zu erhalten. Diese Fragetechnik fördert ein freies Erzählen und hilft, die Gesamtsituation besser zu verstehen.

#### Beispiele für offene Fragen

- ▶ Was ist das aktuelle Ereignis?
- ▶ Welche Erwartungen haben Sie an Pflegeleistungen?
- ▶ Erzählen Sie mir mehr über die aktuelle Pflegesituation, z.B. schildern Sie mir einfach mal Ihren Tagesablauf!
- ▶ Welche Unterstützung würde Ihnen im Alltag am meisten helfen?

Durch diese offene Gesprächsführung zeigen Sie echtes Interesse und der Kunde fühlt sich ernst genommen und verstanden. Ihnen ermöglicht das zudem eine individuelle Planung der Pflege.

Offene Fragen sind ein wertvolles Werkzeug in der Beratung, Sie fördern das Nachdenken, ermöglichen tiefere Einblicke und schaffen Vertrauen. ▶

Durch **offene Fragen** können Sie die **Bedürfnisse, Erwartungen** und **Ziele** Ihres Gegenübers erkunden, ohne diese durch Ja-|Nein-Antworten einzugrenzen.

### 3. Geschlossene Fragen für die Klärung der Versorgung und Kosten

Wenn es um konkrete Themen wie Massnahmenplanung, Kosten oder Vertragsbedingungen geht, sind geschlossene Fragen besonders hilfreich. Sie lenken das Gespräch auf klare Entscheidungen und vermeiden Missverständnisse.

Beispiele für geschlossene Fragen:

- ▶ Frau Müller, Sie haben gerade berichtet, dass Ihnen die morgendliche Körperpflege schwerfällt. Habe ich Sie richtig verstanden?

- ▶ Ich habe Ihnen unsere möglichen Kapazitäten erläutert. Sind Sie mit einer Versorgung von montags bis freitags einverstanden?
- ▶ Ist es für Sie in Ordnung, dass wir die Rechnungen direkt an die Pflegekasse senden?
- ▶ Haben Sie alle Vertragsdetails verstanden?

Diese Fragetechnik sorgt für Klarheit und eine zielgerichtete Kommunikation.

**Geschlossene Fragen** eignen sich besonders gut, wenn eine klare, präzise Antwort wichtig ist. Nicht umsonst nennt man **geschlossene Fragen auch Entscheidungsfragen**:

Denn im Vordergrund steht hier nicht die Erlangung neuer Informationen, sondern das Herbeiführen konkreter Entscheidung. ▶

#### Was bewegt Sie im Augenblick?

Leitfragen	
Warum benötigt der Kunde Hilfe?	
Was sind seine Wünsche an die Pflege?	
Wie lebte er/sie bisher?	
Was wünschen sich die Angehörigen oder der Betreuer?	

**K** **L** **P** **KERSTIN PLEUS**  
BERATUNG  
COACHING  
TRAINING



pflge@kerstinpleus.de  
erfolg@kerstinpleus.de  
0151-61812813

Cottastraße 14  
44265 Dortmund  
[www.kerstinpleus.de](http://www.kerstinpleus.de)

Machen  
worauf es  
ankommt.



Sie führen zu Ja- | Nein-Antworten oder kurzen, spezifischen Antworten und sind hilfreich in folgenden Situationen:

- ▶ zur Klärung von Fakten
- ▶ zum Abschluss einer Entscheidung
- ▶ zur Gesprächssteuerung

#### 4. Die Balance zwischen Offenheit und Klarheit finden

Ein gelungenes Erstgespräch erfordert die richtige Balance zwischen offenen und geschlossenen Fragen. Während offene Fragen den Bedarf und die Wünsche der Kunden klären, sorgen geschlossene Fragen für klare Absprachen und eine strukturierte Planung.

#### 5. Meine Ziele für 2025

**Ich möchte meine Haltung, mein Auftreten, meine Kommunikation trainieren:**

Ich nehme regelmäßig an Fortbildungen zu Gesprächsführung und Fragetechniken teil.

**Qualitätssicherung der Erst- und Beratungsgespräche:**

1 x monatlich werte ich die Gespräche aus: Anzahl, Inhalte, Umsatz

#### Standardisierung:

Entwicklung eines Leitfadens für Erstgespräche, der die Anwendung von offenen und geschlossenen Fragen optimal kombiniert. Hiermit gehe ich vorbereitet und strukturiert in die Gespräche.

#### Fazit

Mit der richtigen Haltung und dem gezielten Einsatz von offenen und geschlossenen Fragen können Sie als Pflegedienstleitung die Bedürfnisse der Kunden erkennen, Vertrauen aufbauen und eine klare Basis für die Maßnahmenplanung schaffen.

Die Ziele für 2025 fokussieren auf eine wertschätzende Kommunikation und die kontinuierliche Verbesserung der Gesprächsqualität i. Kontext von Erst- und Beratungsgesprächen.

#### Mehr Infos...

Nehmen Sie gern Kontakt zu mir auf! ●

Ihre Kerstin Pleus  
[www.kerstinpleus.de](http://www.kerstinpleus.de)



● Kerstin Pleus

## Seminare in 2025 mit Kerstin Pleus

>>> Informationen und Anmeldungen über die hinterlegten Links



30. Januar 2025, 09:00 - 16:00 Uhr

### Seminar des bpa

- Das erfolgreiche Erstgespräch - Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg in der ambulanten Pflege (Online-Seminar)

5. März 2025, 09:00 - 16:00 Uhr

### Seminar des VDAB | BSB

- Erfolgreiche Kundengespräche: Verkaufstraining

2. April 2025, 08:30 - 16:00 Uhr

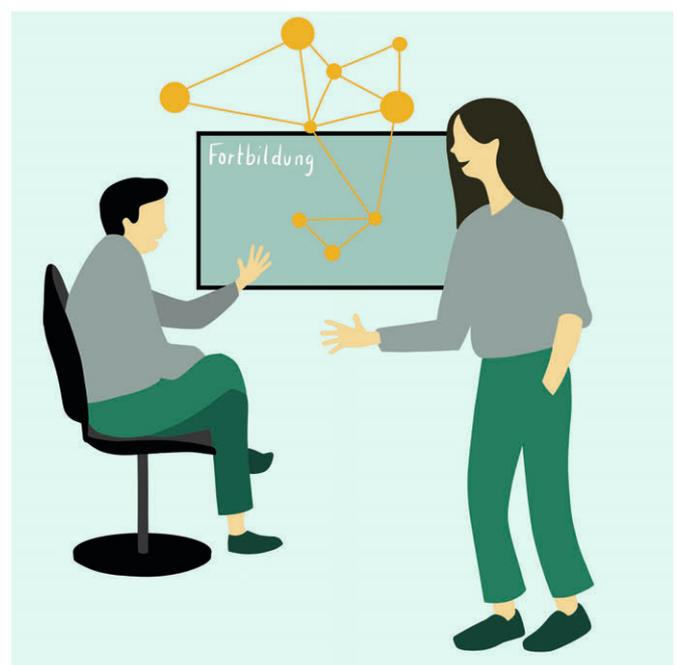
### Seminar des bad e. V.

- Verkaufstraining für die ambulante Pflege: Beraten statt verkaufen

26. November 2025, 10:00 - 17:00 Uhr

### Seminar des bpa

- Das erfolgreiche Erstgespräch: Grundlagen für den wirtschaftlichen Erfolg in der ambulanten Pflege





### Dr. Christian Loffing

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

Eckernförde, Essen, Berlin

✉ christian@loffing.com

🌐 www.loffing.com

## Meine Planung für 2025? Warum habe ich die noch nicht?

Da war noch was! ... Ich mach` das dann schon! ...

Ich google nur noch kurz die Bedeutung des Wortes Prokrastination!

**V**ielleicht kennen Sie das auch? Sie hören einen Song und denken, dass da in dem Text gerade genau das Richtige beschrieben wird. Mein aktueller Untertitel zum Thema **Prokrastination** stammt in diesem Fall auch nicht von mir, sondern von der zehnköpfigen Münchner Urban-Brass-Band **Moop Mama**:

Ich hab' aufgeräumt und Staub gewischt  
Ordnung herrscht unter dem Bett und auf dem Tisch  
Meine Timeline kenn' ich auswendig  
Die Mails im Eingang beantwortet  
Das wär' bemerkenswert  
Wär' da nicht  
Wär' da nicht  
Der Gedanke an  
Da war noch was  
Jaja das passt  
Ich fang' gleich an  
Ich mach' das dann schon  
Ich google nur noch kurz  
Die Bedeutung des Wortes Prokrastination

### Was heißt denn eigentlich Prokrastination?

Der Begriff klingt wissenschaftlich, ist aber im Kern einfach das Aufschieben von Aufgaben, die man eigentlich längst hätte erledigen wollen – häufig zugunsten von vermeintlich dringenderen, aber meist weniger wichtigen Dingen.

Es ist der Moment, in dem man denkt: „Das kann ich später machen“, nur um dann später mit einem Berg Arbeit und wenig Zeit dazustehen. In einer Studie der Uni Münster gaben nur 2% der Befragten an, dass sie niemals aufschoben. Quelle: ●

Für Sie als Pflegedienstleitung in einem ambulanten Pflegedienst kann dies besonders problematisch sein, da Planung und Struktur entscheidend für den Erfolg und die Qualität der Versorgung sind.

Hier zeigen wir Ihnen nun 3 Strategien, wie Sie als Pflegedienstleitung Prokrastination überwinden und gut organisiert ins Jahr 2025 starten können.

### Tipps: Jahreszielplanung mit realistischen Etappen

Warum ist das wichtig?

Große Aufgaben wirken oft einschüchternd und führen dazu, dass sie vor einem hergeschoben werden. Indem man diese **Aufgaben in kleinere, greifbare Schritte aufteilt, wird der Druck reduziert und die Motivation gesteigert.** Denken Sie hier z.B. an das Thema Telematikinfrastruktur, das Sie ggf. bis heute „erfolgreich“ verdrängt haben.

**Wie machen Sie das? Formulieren Sie klare Ziele!**

#### Jahresziele definieren

- ▶ Einführung einer neuen Pflegesoftware bis Juni 2025
- ▶ Schulungen für das gesamte Team im Bereich Wundmanagement bis September 2025
- ▶ Erhöhung der Patientenzufriedenheit um 10%; schriftliche Befragung der Kunden im November 2025

#### Quartalsweise Planung

Brechen Sie die Jahresziele in kleinere Meilensteine.

Beispiele:

- ▶ Januar bis März: Bedarfsermittlung und Auswahl der Pflegesoftware
- ▶ April bis Juni: Implementierung und Schulung der Verwaltungskräfte, der Leitungskräfte mit der Verwaltung und den Mitarbeitern mit den mobilen Geräten
- ▶ Juli bis Dezember: Monitoring und Feedback zur Nutzung der Software

**Setzen Sie unbedingt Planungstools ein**, um Aufgaben zu visualisieren und Fortschritte besser im Blick zu behalten.

#### Beispiel:

Sie könnten für das Ziel „Schulungen im Bereich Wundmanagement“ einen **einfachen Quartalsplan in Excel** erstellen, in dem die ersten Monate für die Auswahl eines Anbieters und die Terminierung von Fortbildungen reserviert sind.

Im nächsten Quartal erfolgt dann die Durchführung der Schulungen, gefolgt von einer Auswertung der Ergebnisse. Sie können die einzelnen Teilschritte markieren gemäß des Fortschritts der Umsetzung:

- Nicht begonnen
- in Bearbeitung
- abgeschlossen oder in Verzug



## Projektplan "Reorganisation APD"



Projektleiter **Name, Vorname**  
 Projektstart **01.01.2025**  
 Heute **17.12.2024**

Version: **1.0**  
 Status: **ENTWURF**

Hier können Sie in der Spalte J bestimmen, welchen Status der jeweilige Teilschritt hat:  
 - nicht begonnen  
 - in Bearbeitung  
 - abgeschlossen  
 - in Verzug



Nr.	Aufgabe	Verantwortung	Start	Dauer AT	Ende	Fortschritt	Status
	<b>Umzusetzende Maßnahmen</b>	<b>Th. SieBegger</b>	<b>15.01.2025</b>	<b>87</b>	<b>15.05.2025</b>	<b>0%</b>	<b>in Bearbeitung</b>
<b>1</b>	<b>Beginn eines Strategieentwicklungsprozesses</b>	<b>NN</b>	<b>01.03.2025</b>	<b>40</b>	<b>25.04.2025</b>	<b>0%</b>	<b>nicht begonnen</b>
1.1.1	Tätigkeit 1	NN		0		0%	nicht begonnen
1.1.2	Tätigkeit 2	NN		0		0%	nicht begonnen
1.1.3	Tätigkeit 3	NN		0		0%	nicht begonnen
1.1.4	Tätigkeit 4	NN		0		0%	nicht begonnen
1.1.5	Tätigkeit 5	NN		0		0%	nicht begonnen
1.1.6	Tätigkeit 6	NN		0		0%	nicht begonnen
<b>2</b>	<b>Schulungen im Bereich Wundmanagement</b>	<b>NN</b>	<b>01.04.2025</b>	<b>45</b>	<b>02.06.2025</b>	<b>25%</b>	<b>nicht begonnen</b>
<b>2.1</b>	<b>Arbeitspaket 1</b>	<b>NN</b>		<b>0</b>		<b>0%</b>	<b>in Bearbeitung</b>
2.1.1	Tätigkeit 1	NN		0		0%	nicht begonnen
2.1.2	Tätigkeit 2	NN		0		0%	nicht begonnen
2.1.3	Tätigkeit 3	NN		0		0%	nicht begonnen
<b>3</b>	<b>Personalstruktur: Pflegefachkräfte + Beschäftigungsumfänge</b>	<b>NN</b>	<b>01.05.2025</b>	<b>100</b>	<b>17.09.2025</b>	<b>0%</b>	<b>nicht begonnen</b>
<b>3.1</b>	<b>Pflegefachkräfte akquirieren</b>	<b>NN</b>		<b>0</b>		<b>0%</b>	<b>nicht begonnen</b>
3.1.1	Tätigkeit 1	NN		0		0%	nicht begonnen
3.1.2	Tätigkeit 2	NN		0		0%	nicht begonnen
3.1.3	Tätigkeit 3	NN		0		0%	nicht begonnen
<b>3.2</b>	<b>Beschäftigungsumfänge anpassen an Bedürfnisse</b>	<b>NN</b>		<b>60</b>		<b>0%</b>	<b>nicht begonnen</b>

Abbildung: EXCEL-Projekt-Plan | kostenfrei im Download-Bereich der Internet-Seite von PDL Management | ohne Gewähr

Der entscheidende Vorteil für Sie: Durch die schrittweise Planung entsteht ein klarer Fahrplan. Hierüber vermeiden Sie, dass wichtige Aufgaben vor sich hergeschoben werden.



Arbeitsergebnissen zu kommen stellt die so genannte Pomodoro-Technik dar. Arbeiten Sie in fokussierten 25-Minuten-Intervallen, gefolgt von kurzen Pausen. So bleiben Sie konzentriert und vermeiden Überforderung.

Die Pomodoro-Technik ist eine Methode des Zeitmanagements, die von Francesco Cirillo in den 1980er Jahren entwickelt wurde. Das System verwendet einen Kurzzeitwecker, um Arbeit in 25-Minuten-Abschnitte - die sogenannten pomodori - und Pausenzeiten zu unterteilen. Der Name pomodoro stammt von der Küchenuhr, die Cirillo bei seinen ersten Versuchen benutzte.

Quelle: wikipedia ●

### Tipp 2: Verbindliche Zeitumfänge für wichtige Aufgaben fest blockieren

Warum ist das wichtig?

Im hektischen Alltag eines ambulanten Pflegedienstes werden strategische Planungen oft von kurzfristigen, operativen Themen verdrängt. Und im schlimmsten Fall fahren Sie als Pflegedienstleitung dann auch noch selbst mit in den Touren. Feste und v.a. blockierte Zeitfenster schützen diese wichtigen Aufgaben vor Störungen.

Wie machen Sie das?

Fixe Zeitfenster reservieren: Blocken Sie regelmäßig Zeit in Ihrem Kalender (Hinweis: Sie können natürlich auch andere Zeitfenster wählen):

- ▶ Dienstags von 10 bis 12 Uhr für strategische Planung.
- ▶ Donnerstags von 15 bis 17 Uhr für strategische Planung.

### Kommunikation im Team

Informieren Sie das Team darüber, dass diese Zeit ausschließlich für Planungen reserviert ist. Sorgen Sie dafür, dass nur in absoluten Notfällen unterbrochen werden darf. Stellen Sie Ihr Telefon um und hängen Sie zur Sicherheit auch ein „Bitte nicht stören“-Schild an Ihre Tür. Eine super Technik, um konzentriert zu guten

Die Technik besteht aus fünf Schritten:

1. die Aufgabe schriftlich formulieren
2. den Kurzzeitwecker auf 25 Minuten stellen
3. die Aufgabe bearbeiten, bis der Wecker klingelt
4. kurze Pause machen (5 Minuten)
5. nach jeweils vier Zeitblöcken eine längere Pause machen (15–20 Minuten)

### Hier noch ein Beispiel:

Wenn Sie **jeden Dienstagvormittag Zeit für die Personalplanung** einplanen, dann können Sie sicherstellen, dass Themen wie **Dienstpläne, Mitarbeitergespräche** oder **Personalentwicklung** regelmäßig bearbeitet werden und nicht aufgeschoben werden müssen. Damit vermeiden Sie, dass Sie im November nur noch Mitarbeitergespräche führen und nichts anderes mehr machen können. ▶

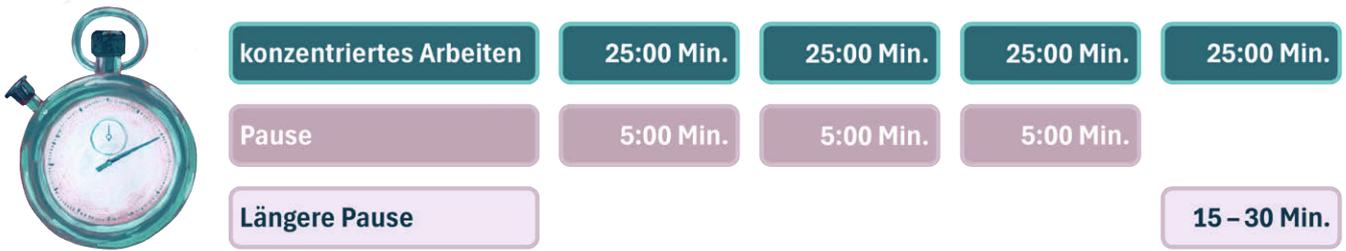


Abbildung: Pomodoro-Technik | Illustration von Florentine Sießegger

Das Ganze hat klare Vorteile. Regelmäßige, störungsfreie Zeiten schaffen eine Routine, die Prokrastination reduziert und langfristige komplexe Aufgaben kontinuierlich voranbringt.

### Tipp 3: Teamarbeit und Verbindlichkeit fördern

#### Warum ist das wichtig?

Wenn Sie als Pflegedienstleitung die Verantwortung für Aufgaben mit Ihrer Stellvertretung und den Teamleitungen teilen, dann ruht diese auf mehreren Schultern. Damit schaffen Sie ein Bewusstsein für die Bedeutung und erhöhen die Verpflichtung der Umsetzung.

#### Wie machen Sie das?

Regelmäßige Strategiemeetings: Planen Sie monatliche Meetings, um die Fortschritte bei den Zielen zu überprüfen.

#### Beispielhafte Fragen:

- ▶ Wie weit sind wir mit der Einführung der neuen Software?
- ▶ Gibt es Rückmeldungen zur letzten Mitarbeiterschulung?

#### Verantwortlichkeiten delegieren

Verteilen Sie konkrete Aufgaben an Teammitglieder.

#### Beispiele:

- ▶ Die **stellvertretende Leitung** übernimmt die Planung und Terminierung von Mitarbeiterschulungen.
- ▶ Ein kleiner Kreis von Mitarbeitern wird beauftragt, ein Konzept für die Erhöhung der Patientenzufriedenheit zu entwickeln.
- ▶ **Accountability-System:** Lassen Sie jedes Teammitglied im nächsten Meeting über den Stand der übernommenen Aufgaben berichten. Dies erhöht die Verbindlichkeit und sorgt für Fortschritt.
- ▶ **Belohnung für Erfolge:** Feiern Sie gemeinsam, wenn Ziele erreicht werden – sei es durch ein kleines Teammessen oder eine interne Anerkennung.

Zusammengefasst gibt es auch hier wieder nur Vorteile. Teamarbeit entlastet Sie als Pflegedienstleitung und verhindert das Gefühl, alle Aufgaben allein stemmen zu müssen. Zudem sorgt die geteilte Verantwortung für mehr Verbindlichkeit und Motivation.

### Fazit: Mit Schwung und Plan ins neue Jahr!

Prokrastination ist kein unüberwindbares Hindernis, sondern oft lediglich ein Signal, dass Sie Ihre Aufgaben besser strukturieren müssen. Durch klare Ziele, feste Zeiten und geteilte Verantwortung können Sie als Pflegedienstleitung den Herausforderungen des neuen Jahres mit Struktur und Gelassenheit begegnen. Mit der richtigen Planung und Teamarbeit wird 2025 nicht nur ein erfolgreiches, sondern auch ein stressfreieres Jahr!

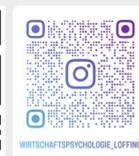
#### Mehr Infos...

Im Internet finden Sie mich unter

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

und bei Instagram unter

**Wirtschaftspsychologe Loffing**



● Christian Loffing



### 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 Planung | Die Jahre 2025 bis 2030 | Strategieentwicklung

Warum wir ein bisschen mehr in die Zukunft schauen sollten

**D**ie meisten sind sich der aktuellen Situation und der Herausforderungen für ambulante Pflegedienste bewusst. Viele Pflegedienste der Wohlfahrt sind im Minus, private Pflegedienste verzeichnen deutlich geringere Renditen als früher. Hunderte Pflegedienste sind dieses Jahr 2024 in die Insolvenz gegangen oder haben aus Frust oder Unvermögen aufgehört. Gleichzeitig - und das ist sehr erstaunlich, gibt es noch mehr Menschen, die meinen, sie hätten die Geschäftsidee, die zuvor noch niemand hatte. Es gibt mehr Start-up-Unternehmen in der ambulanten Pflege als Betriebsaufgaben.

Die Anzahl der ambulanten Pflegedienste wächst weiterhin. **Ambulant ist die Zukunft**, nach wie vor. **Ambulant ist systemrelevant**. Schaffen es die einen nicht, erreichen andere ihre Erfolge.

Doch die derzeitigen Probleme sind real und so groß wie nie zuvor. Wir greifen zunächst einmal hier an dieser Stelle nur drei der aktuellen Herausforderungen als Beispiele auf - und zeigen, was das für die Planung der nächsten beiden Jahre bedeutet.

### Was uns derzeit bewegt

#### 1. Personalmangel und Minusstunden

Der **grundsätzliche Mangel an Personal** sorgt dafür, dass

- ▶ bestimmte Leistungen,
- ▶ in großem Umfang,
- ▶ zu für die Mitarbeiter „ungünstigen Zeiten“,
- ▶ bei Kunden in großer Entfernung

... nicht mehr entsprechend angeboten werden können.

Wir stellen heutzutage Mitarbeiter ein, die wir vor 15 Jahren nicht einmal zu Bewerbungsgesprächen eingeladen hätten. Wir akzeptieren Sonderwünsche und vermeiden geteilte Dienste. Dienstpläne sehen vor, dass die Mitarbeiter nur noch einmal pro Monat am Wochenende arbeiten müssen. Und wer leidet darunter? Die Kunden, ganz massiv teilweise. Nun kommt aber wird ein neuer Trend sichtbar:

**Mehr und mehr Pflegedienste verzeichnen Minus-Stunden** bei den Mitarbeitern. Und das ist noch schlimmer als der Ärger mit Freizeitausgleich für ständige Über- oder Mehrstunden. **Woher kommen die Minus-Stunden?**

#### 2. Zunehmende Zurückhaltung + abnehmende Inanspruchnahmebereitschaft von Leistungen bei den Kunden

Das reale Inanspruchnahmeverhalten der Kunden verändert sich weiterhin. Sicherlich lässt sich das durch die Angst vor der sich abzeichnenden politischen und wirtschaftlichen Probleme (Rezession) erklären. Die Menschen denken, sie seien angewiesen auf das Pflegegeld. Die „**Oma als Einnahmequelle**“ oder als „Inflationsausgleich“, wie es mir eine Pflegedienstleitung einmal treffend beschrieben hat, wie sie das empfindet.

Sicherlich ist man geneigt, dies „menschlich“ verstehen zu wollen, aber letzten Endes ist es ein Missbrauch der Leistungen der Pflegeversicherung. Dafür sollten Sie kein Verständnis haben?

Pflegedienste müssen - meiner Ansicht nach, dem entgegenzutreten,

indem sie entsprechende Maßnahmen planen, um über Beratung nachzusteuern, was an Leistungsumfang angepasst werden muss, und um zu klären wo die (Unter-)Grenzen der Versorgung durch den Pflegedienst sind.

Gleichzeitig sollten **Sie Haltung „entwickeln“**. Das könnte unter Umständen im Einzelfall aber auch bedeuten, Umsatzeinbußen in Kauf zu nehmen, oder dem einen oder anderen Kunden u kündigen – oder ihn gar nicht erst anzunehmen.

#### 3. Personalentwicklung

Uns gehen die (guten) Pflegedienstleitungen aus! Nicht nur die Pflegefachkräfte, die Pflegeassistentinnen und die guten Betreuungskräfte. Ein Generationenwechsel auch hier. Wer will denn noch, unter diesem **Druck, in die Verantwortung als PDL** gehen? Und wie sieht es mit den Ausbildungen zur Pflegedienstleitung aus? ▶

- 1.) Sind die praxisnah?
- 2.) Sind die gut?
- 3.) Bereitet die Weiterbildung (meist zusammen mit „stationären“ Teilnehmer/-innen) wirklich auf die realen Anforderungen vor?

Hier können Sie die drei Fragen jeweils mit „Ja | Nein“ beantworten:

1. Frage: ..... 2. Frage: ..... 3. Frage: .....

### Was auf uns zukommt | in 5 Jahren | in den nächsten 10 Jahren

Die demografische Entwicklung ist erschreckend. Der dicke „Bauch“ der Babyboomer rückt immer näher oder weiter nach oben in der demografischen Darstellung. Und „unten“ kommt nichts nach – oder zu wenig – an potentiellen neuen Mitarbeitern, welche diese große Nachfrage erledigen könnten.

Die allgemeinen wirtschaftlichen Schwierigkeiten werden sich verschärfen.

Aus Statistiken können wir ablesen, dass es immer mehr Pflegedienste gibt, und dass sie immer größer werden (zumindest die, die am Markt bestehen bleiben): Größe macht also Sinn!

Viele Dienstleistungsbereiche, nicht nur die Pflege, stehen im Attraktivitäts-Wettbewerb untereinander. Wer Mitarbeiter bekommt, gewinnt! Die anderen müssen ihr Leistungsangebot einschränken.

### Was bedeutet das für die Ziele und für die Planung des Jahres 2025?

Wir zeigen an Beispielen, die sicherlich nicht vollständig sind, was konkret alles geplant werden sollte oder könnte:

1. Wir planen die **Mitarbeiterjahresgespräche** – verteilt über das Jahr. Wir beginnen damit im Februar und haben diese im Oktober 2025 durch.

Wir müssen von den Mitarbeitern erfahren, was deren Wünsche, Bedürfnisse und Erfahrungen sind, um sie angemessen für die Personalentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit zu nutzen.

2. Die Planung und Verteilung der **Beratungsgespräche für die eigenen Sachleistungskunden**, beginnt im Januar 2025 und endet Ende November 2025.

Ziel ist es, 100% der möglichen Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI (2 pro Jahr pro SGB XI-Kunde) tatsächlich durchzuführen und die Ausschöpfung der Sachleistungen positiv zu beeinflussen.

3. Ganz allgemein, wir bauen die **Beratung als eigenständiges Leistungsangebot** aus, um dem veränderten Inanspruchnahmeverhalten der Kunden entgegenzutreten.
4. Wir **entwickeln Haltung!** Das bedeutet zum Beispiel:
  - ▶ Vorhandene Kunden mit ihrem Leistungsumfang möglichst ausweiten
  - ▶ Neue potentielle Kunden kritisch prüfen

- ▶ wir „führen“ die Erstgespräche und Beratungsgespräche nach § 37 Abs. 3 SGB XI, und **wir** machen das Angebot, was der Kunde annehmen kann – oder nicht!

Alle diese beispielhaft genannten Planungsschritte haben Auswirkungen auf die angenommenen Erträge und Kosten.

Verena Daus berichtet – leidgeprüft, aber humorvoll - ab Seite 5 f. über diesen herausfordernden Prozess der Wirtschaftsplanung.

### Was bedeutet das für die Planung der Jahre 2025 bis 2030? ... und darüber hinaus?

Diese Fragen beantworten Sie zum Beispiel in einer dreitägigen Klausurtagung im Frühjahr oder Herbst des Jahres 2025 an einem schönen Ort, an dem man **an den Abenden nicht nach Hause abhauen** kann. Ich meine das ernst. Mallorca, Bodensee, Nordsee oder in den Bergen. **Nehmen Sie sich die Zeit!**

Dabei klären Sie z. B. folgende Fragen – und natürlich noch viel mehr:

1. **Strukturelle Fragen:** Beziehen Sie **Wachstum als Chance** in Ihre Überlegungen mit ein.
  - ▶ **Wie groß** möchten Sie werden?
  - ▶ Welches **Leistungsspektrum** möchten Sie bedienen? In welche Richtung möchten Sie sich entwickeln?
  - ▶ In welcher **Rechtsform** ist Wachstum am besten möglich?
  - ▶ Wie muss das **Organigramm** alle zwei / drei Jahre angepasst werden?
  - ▶ Welche **Mitbewerber** schwächeln? Wo bieten sich Möglichkeiten, deren Mitarbeiter zu „erlösen“ und bei Ihnen aufzunehmen, im besten Team in Deutschland?
2. **Mittel- und langfristige Personalentwicklung**
  - ▶ Wer kommt als **Leitungskraft (mit PDL-Ausbildung) in 3, in 5, in 10 Jahren** aus der Gruppe Ihrer Pflegefachkräfte für diese Aufgabe in Frage
  - ▶ Wie schaffen Sie eine **positive Unternehmenskultur**?
  - ▶ Wie soll Ihre **Personalzusammensetzung** (jetzt zum Beispiel bei 70% Pflegefachkräfte-Quote) in 5 Jahren aussehen?

Wie wirken sich Ihre mittel- und langfristigen Ziele auf die Erträge und Kosten aus? Schätzen Sie das bitte einmal für die nächsten 5 – 10 Jahre ein; muss nicht detailliert sein!

● Thomas Sießegger



# PflegePraxis

Onlinekongress 2024

## Das neue Format für alle Pflege-Profis.

35 Pflege-Expert:innen in inspirierenden Interviews, Antworten auf brennende Fragen rund um die Pflege. Plus Info- und Bonusmaterial.

14. - 23. Oktober  
und jederzeit online.

**Jetzt anmelden!**



Für  
Frühbucher\*

**149,00 €**

\*bis 13.10.2024, danach 199,00 €

**Impulse, Inspiration, Ermutigung, praktische Lösungen, erweiterte Horizonte und praxisrelevante Antworten auf brennende Fragen.**

**Für Unternehmer, Entscheidungsträger, Pflegeleitungen, Führungskräfte, Fachkräfte und Interessierte aus dem Bereich Pflege.**

8 Thementage + 35 professionelle Video-Interviews + Audios + weiterführende Informationen + 2 Bonustage Demenz + 6 Monate unbegrenzter Onlinezugang, einmaliger Preis:

149 € inkl. MWSt. Frühbucherpreis (bis 13.10.), danach 199 €

Sei dabei und unterstütze durch Deine Teilnahme den Verein KONFETTI IM KOPF e.V.!



Torsten **Anstädt**, Dennis **Bensberg**, Stefan **Block**, Giovanni **Bruno**, Thomas **Druyen**, Judith **Ebel**, Thomas **Eisenreich**, Dustin **Feld**, Norbert **Grote**, Helmut **Harz**, Jan **Helmig**, Anni **Hilbert**, Thomas **Hilse**, Alexander **Hubov**, Mike **Kaiser**, Andrea **Kapp**, Lars **Kilchert**, Jens **Klaschewski**, Danja **Krampe**, Marc **Margulan**, Sebastian **Meißner**, Claudia **Moll**, Jürgen **Ohr**, Janine **Peine**, Ronald **Richter**, Thorsten **Ritter**, Lukas **Sander**, Silvan **Schroeren**, Thomas **Sießegger**, David **Thiele**, Marc **Urban**, Peter **Wawrik**, Jörg **Wolter**, Alexander **Worstbrock**, Ulrich **Zerhusen**

[www.PflegePraxis.online](http://www.PflegePraxis.online)



### Annett Urban

Fachbuchautorin und Chefredakteurin des renommierten Fachinformationsdienstes "pdl.konkret ambulant"

Norderstedt (Schleswig-Holstein)

+49 (0) 40-51 33 03 05

urban@ppm-online.org



## Aufbewahrungsfristen

Mit Struktur und Klarheit ins neue Jahr

### Geht es Ihnen auch so?

Zu Beginn eines neuen Jahres steht das große Aufräumen im Archiv oder im PC an, und dabei stellen Sie sich wieder die Frage:

### Ist es wirklich notwendig, all diese Dokumente aufzubewahren?

Die Antwort darauf ist oft nicht einfach, denn viele Unterlagen müssen aus rechtlichen oder organisatorischen Gründen archiviert bleiben. Aber es gibt Möglichkeiten, den Überblick zu behalten und die Dokumentenflut zu bändigen. **Lassen Sie uns gemeinsam starten!**

### So beginnen Sie mit dem Sichten und Aufräumen

Wenn Sie planen, endlich Ordnung in die Dokumentenverwaltung Ihres Pflegedienstes zu bringen, sollten Sie sich zunächst einen Überblick verschaffen.

Bitten Sie alle Mitarbeiter, sämtliche Dokumente vorzulegen – egal, ob in Papierform oder digital. Sie werden überrascht sein, wie viele Versionen eines Formulars im Umlauf sein können.

Zusätzlich lohnt sich ein Blick in Schränke, Pinnwände, Regale und Schubladen. Alles, was Sie finden, sollten Sie nach Ebenen sortieren und dann folgende Fragen stellen:

1. Ist das Dokument aktuell?
2. Gibt es eine vertragliche oder gesetzliche Grundlage dafür?
3. Ist das Dokument für Ihre Kunden wichtig, z. B. als Regelwerk oder Muster für Kostenvoranschläge?

4. Benötigen Ihre Mitarbeiter das Dokument, z. B. in Form von Dienstanweisungen oder Checklisten?
5. Muss das Dokument überarbeitet werden?
6. Existieren mehrere Versionen?  
(Es sollte immer nur eine gültige Version geben.)

### Das Archiv aufräumen: Rechtliche Vorgaben beachten

Sobald Sie Ihre Dokumente geprüft und aktualisiert haben, nutzen Sie den Schwung und nehmen sich das (digitale) Archiv vor. Dabei ist Vorsicht geboten: Unterschiedliche gesetzliche Vorgaben regeln, wie lange Dokumente aufbewahrt werden müssen. Die bekanntesten Regelungen sind die Aufbewahrungsfristen nach Handels- und Steuerrecht. Zusätzlich müssen Sie branchenspezifische Vorschriften berücksichtigen, insbesondere Ihre Verträge mit den Kranken- und Pflegekassen. Bevor Sie etwas wegwerfen oder löschen, prüfen Sie also genau, was vertraglich geregelt ist.

### Uneinheitliche Aufbewahrungsfristen:

#### Wo liegt die Herausforderung?

Aufbewahrungsfristen liegen in der Regel zwischen **3 und 10 Jahren**. Wer sicher gehen will, bewahrt alle Unterlagen 10 Jahre auf. Doch das ist oft eine Platzfrage, gerade dann, wenn die Dokumente noch nicht digitalisiert sind.

### Sonderfall: Pflegedokumentation

Die Pflegedokumentation unterliegt besonderen Anforderungen. Die gesetzlichen Aufbewahrungsfrist beträgt ▶



im Regelfall **5 Jahre** (§ 113 Abs. 1 SGB XI).

Beachten Sie dazu aber unbedingt auch die in Ihrem Bundesland geltenden länderspezifischen Gesetze und Verträge mit den Kassen. Zudem sollten Sie wissen, dass in medizinischen Einrichtungen (Ärzte und Krankenhäusern) in der Regel eine längere Aufbewahrungspflicht von 10 Jahren besteht.

#### Doch es gibt wichtige Gründe für eine längere Aufbewahrung:

- ▶ **Pflegefehler:** Die Dokumentation dient Patienten als Beweismittel bei Klagen. In solchen Fällen können Ansprüche bis zu 30 Jahre nach dem Ereignis geltend gemacht werden.
- ▶ **Beweislastumkehr:** Wenn die Dokumentation fehlt oder lückenhaft ist, müssen Sie nachweisen, dass die Pflege ordnungsgemäß durchgeführt wurde – eine schwierige Aufgabe ohne vollständige Unterlagen.

In der Praxis ist das Risiko einer Klage nach 10 Jahren gering. Doch Lagerkosten für eine 30-jährige Archivierung können hoch sein. Eine Alternative wäre die Digitalisierung der Dokumente.

#### Unser Tipp:

Archivieren Sie die Pflegedokumentation standardmäßig **10 Jahre**. Für Pflegefälle mit möglichen Komplikationen oder Risiken sollten Sie die betreffenden Unterlagen separat aufbewahren – idealerweise 30 Jahre.

#### Aufbewahrungsfrist:

##### Es kommt immer auf den Zweck an

Wenn Sie Dokumente vernichten oder löschen möchten, hängt dies immer davon ab, zu welchem Zweck Sie diese noch benötigen. Es gibt unterschiedliche Aufbewahrungsfristen, die je nach Verwendungszweck variieren.

- ▶ Arbeitszeitznachweise: 2 Jahre (behördliche Zwecke), 3 Jahre (arbeitsrechtliche Ansprüche).
- ▶ Geschäftsunterlagen: 6 Jahre (allgemein), 10 Jahre (steuerlich relevant).
- ▶ Andere Unterlagen (DSVG, Patientenunterlagen, Qualitätsunterlagen, Medizinprodukteverordnung, usw.): 3, 5 oder 10 Jahre aufgrund der im Gesetz genannten Verjährungsfristen.

#### Hinweis:

Beachten Sie aber immer, welche Aufbewahrungsfristen in Ihren Bundesländern und den jeweiligen Verträgen gelten. Wägen Sie immer ab, zu welchem Zweck Sie die Unterlagen noch aufbewahren müssen. Denn der Zweck der Unterlagen bestimmt die Dauer der Aufbewahrung.

#### Hier ein Beispiel für Touren-/Dienstpläne:

- ▶ ... können rein als Arbeitszeitznachweis verwendet werden. Nach Gesetz müssen diese **2 Jahre** aufbewahrt werden.
- ▶ ... können für arbeitsrechtliche Ansprüche benötigt werden. Eine Aufbewahrung von **3 Jahren** ist sinnvoll, da dies der gesetzlichen Verjährungsfrist im Grundfall entspricht (§ 195 BGB).
- ▶ ... dienen häufig als Nachweis gegenüber Kranken- oder Pflegekassen. Dann sollten diese 5 Jahre, oder wenn sie den Patienten direkt betreffen 10 Jahre aufgehoben werden.

#### Wann endet die Aufbewahrungsfrist?

Die gesetzliche Aufbewahrungsfrist endet im Regelfall mit Ablauf des Kalenderjahres, in dem das Dokument erstellt wurde, soweit die gesetzliche Vorschrift nichts anderes vorsieht. Das bedeutet: Im Jahr 2025 dürfen Sie Unterlagen, für die eine gesetzliche Aufbewahrungsfrist von 10 Jahren gilt, aus dem Jahr 2014 oder früher entsorgen – aber nur, wenn der Vorgang abgeschlossen ist.

Beachten Sie dabei: **Vernichten Sie personenbezogene Daten** stets gemäß den datenschutzrechtlichen Vorgaben, z. B. mit einem **Aktenvernichter** (ISO 21964).

#### Löschung von Daten im PC

Das Löschen sämtlicher Daten auf einem PC muss sorgfältig und datenschutzkonform erfolgen, insbesondere wenn es um sensible Informationen geht.

- ▶ Löschen Sie Daten nicht nur oberflächlich, sondern verwenden Sie Tools, die Daten mehrfach überschreiben.
- ▶ Löschen Sie personenbezogene Daten in Backups und Cloud-Diensten.
- ▶ Dokumentieren Sie die Löschung, insbesondere bei sensiblen Daten.
- ▶ Achten Sie auf die Anforderungen der DSGVO.

#### Mehr Infos...

Nehmen Sie gern Kontakt zu mir auf! ●

Ihre Anett Urban  
[urban@ppm-online.org](mailto:urban@ppm-online.org)



● Anett Urban



Wir suchen ab sofort eine

# KURSLEITUNG FÜR MANAGEMENT-WEITERBILDUNGEN

als Erweiterung unseres festen Teams in Hamburg (Voll- oder Teilzeit)

Die Lembke Seminare und Beratungen GmbH ist seit über 20 Jahren spezialisiert auf die Fort- und Weiterbildung von Fachkräften und Führungskräften im Gesundheitswesen. Neben Weiterbildungen und Seminaren im Bildungszentrum in Hamburg werden auch bundesweit Inhouse-Schulungen und Fernlehrgänge angeboten. Ein hoher Anspruch an die Qualität der praxisorientierten Unterrichte, eine individuelle Beratung und Betreuung und eine professionelle Organisation sind die Basis unseres Erfolgs.

**Als Erweiterung unseres festen Teams in Hamburg im Bereich „Kursleitung Management-Weiterbildungen“ suchen wir Pflegepädagogen / Medizinpädagogen / Berufspädagogen (Diplom / Bachelor / Master).**

## IHR AUFGABENGEBIET UMFASST:

- Planung, Durchführung und Evaluation von praxisorientiertem Unterricht sowie von Leistungskontrollen u. a. in den Fachgebieten Führen und Leiten
- Mitwirkung bei der Umsetzung und Weiterentwicklung der lernfeldorientierten und handlungsorientierten Curricula
- Mitarbeit in fachbereichsbezogenen und fachbereichsübergreifenden Arbeitsgruppen
- Mitwirkung bei der zukunftsorientierten Unternehmensentwicklung

## ALS VORAUSSETZUNG BRINGEN SIE MIT:

- Berufserfahrung im Gesundheitswesen
- ggfs. einen Studienabschluss als Pflegepädagogin oder einen gleichermaßen anerkannten Studienabschluss mit pädagogischem Schwerpunkt
- Unterrichtserfahrung und methodisch-didaktische Kompetenz sowohl in der Gestaltung von Präsenz-, wie auch von Online-Unterrichten
- eigenverantwortliches und zielorientiertes Arbeiten
- Kooperationsfähigkeit und organisatorische Kompetenz
- Erfahrung mit Internet-Lernplattformen (z. B. ILIAS) und virtuellen Seminarräumen
- gute MS-Office Kenntnisse
- Reisebereitschaft innerhalb Deutschlands

## WIR BIETEN IHNEN:

- ein verantwortungsvolles Aufgabengebiet, in dem Sie Ihre Kompetenzen einbringen und das Sie mit hoher Eigenverantwortung aktiv mitgestalten können
- eine gute Arbeitsatmosphäre in einem motivierten Team
- einen sicheren Arbeitsplatz in einem erfolgreichen und familienfreundlichen Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten und optionalen Home-Office-Anteilen
- eine leistungsgerechte Vergütung, betriebliche Gesundheitsförderung, 30 Tage Urlaub, Fortbildungsmöglichkeiten

## BITTE SENDEN SIE IHRE AUSSAGEKRÄFTIGEN BEWERBUNGSUNTERLAGEN MIT LEBENS LAUF UND ZEUGNISSEN AN:

Lembke Seminare und Beratungen GmbH  
Christoph-Probst-Weg 2  
20251 Hamburg

E-Mail: [meike.okelmann@lembke-seminare.de](mailto:meike.okelmann@lembke-seminare.de)  
Ansprechpartnerin: Meike Okelmann

Auf den Punkt gebracht...

## Immer 2 oder 3 potenzielle PDLs in Reserve haben

**M**anchmal kommt es mir so vor - wenn ich ambulante Pflegedienste als Berater besuche, dass die „64-jährige Pflegedienstleistung überraschend in Rente“ gegangen ist, und alle sind entsetzt, wie sie das tun konnte.

- ▶ Ja, ist man denn davon ausgegangen, dass sie bis zu dem 80. Lebensjahr arbeitet?
- ▶ Warum wurden in der Personalentwicklung keine Vorkehrungen getroffen, neue Leitungskräfte zu entdecken und zu fördern?

Aus meiner Beratungspraxis könnte ich Ihnen von einigen Pflegediensten und Verbänden erzählen, die notgedrungen Leitungskräfte für verschiedene Standorte mehrfach benannt haben, oder dass sogar Pflegedienste schließen mussten, weil sie die Zulassungsvoraussetzungen - nach durchaus großer Geduld der Kassen - nicht mehr erfüllen konnten.

In den nächsten 10 Jahren wird ein massiver Generationenwechsel in den ambulanten Pflegediensten stattfinden und die meisten sind nicht gut genug darauf vorbereitet.

Deshalb gilt für mich eine Regel, dass es in einem Pflegedienst

- neben den vorhandenen PDLs und Stellvertretungen
- immer zusätzlich noch 2 bis 3 potenzielle Leitungskräfte vorhanden sind, die man bereits entdeckt hat, und die Sie in vielleicht in 2 oder 3 Jahren, in 5 Jahren oder in 10 Jahren für Leitungsaufgaben vorgesehen haben.

Diesen Menschen ist eine entsprechende PDL-Ausbildung zu gewähren - und vermutlich, da die meisten Ausbildungen zur Pflegedienstleistung nicht ausreichend „gut“ und praxisnah sind, müssten die Basis-Ausbildungen noch über Zusatzseminare oder Personalentwicklungsmaßnahmen ergänzt werden.

Das ist eine sehr wichtige und gute Investition in die Zukunft eines jeden Pflegedienstes!

### Was meinen Sie?

- auf den Punkt – meine Meinung

Immer  
2 oder 3  
potenzielle  
PDLs in Reserve  
haben



**SIEBEGGER**  
Sozialmanagement

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

## Die wirtschaftliche Seite des Pflegedienstes

▶ **Beratung**

▶ **Fortbildung**

▶ **Seminare**

▶ **Publikationen**

„Lebe heute, vergiß die Sorgen der Vergangenheit.“

Epikur von Samos

► 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)

## Die beste Struktur für eine Tagespflege

### Eigenständige GmbH – neben dem Pflegedienst – oder Integration in eine bestehende Pflegegesellschaft?

Die Wahl der richtigen Rechtsform ist ein zentrales Thema für Betreiber in der Pflegebranche. Besonders in Bezug auf die Tagespflege stellt sich die Frage, ob es sinnvoller ist, für diesen Bereich eine eigenständige GmbH zu gründen oder ihn in eine bereits bestehende Pflege-GmbH zu integrieren.

Aus meiner Sicht überwiegen in den meisten Fällen die **Vorteile einer eigenen GmbH**. Aber: Jeder Fall ist anders und muss individuell betrachtet werden. Im Einzelfall kann man auch zu einem anderen Ergebnis kommen. So würde es wenig Sinn machen, eine unrentable oder gar defizitäre Tagespflege in einer eigenen GmbH zu führen.

#### Keine eigene GmbH bei einer defizitären Tagespflege

Die Gewinne einer Pflegedienst-GmbH werden auf Unternehmensebene nur mit 15% Körperschaftsteuer

besteuert. Gewerbesteuer fällt für Pflegeleistungen in der Regel nicht an. **Steuerliche Verluste bleiben in der GmbH „gefangen“ und können nicht mit steuerlichen Gewinnen im Privatbereich des Gesellschafters verrechnet werden.** Auch ein Verlustausgleich zwischen zwei getrennten GmbHs ist nicht möglich.

#### Ein Beispiel:

Der ambulante Bereich erwirtschaftet einen Überschuss von 100.000 €. Die Tagespflege ist derzeit mit einem Verlust von 50.000 € eher unwirtschaftlich. Befinden sich beide Einrichtungen in einer GmbH, können Überschuss und Verlust steuerlich miteinander verrechnet werden. Die Gesamtsteuerbelastung auf Ebene der Gesellschaft beträgt 7.500 €. Bei einer Trennung in zwei GmbHs beträgt die Gesamtsteuerbelastung dagegen 15.000 €.

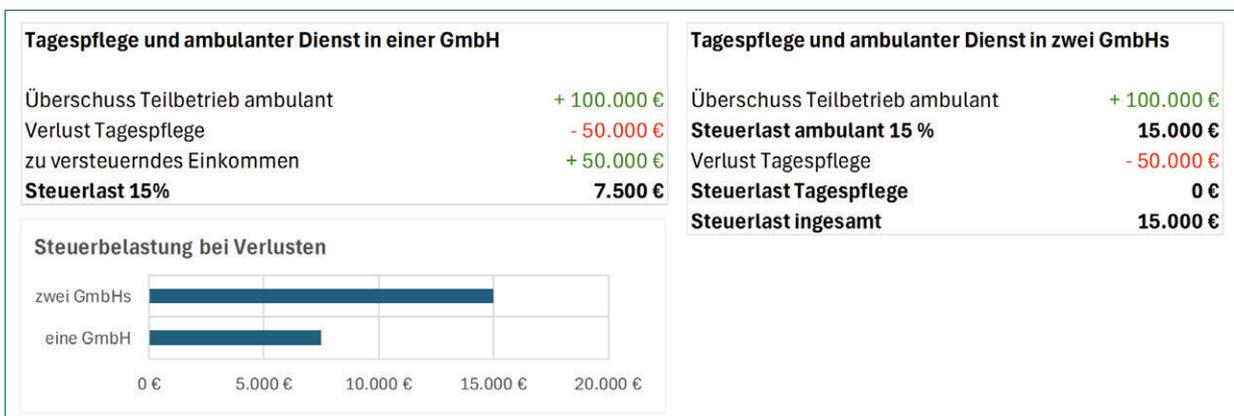


Abb. 1: Gegenüberstellung der Steuerbelastung bei ein oder zwei GmbHs, wenn die Tagespflege defizitär ist

Schlussfolgerung: Gegen Sie davon aus, dass ein Teilbetrieb (z.B. die Tagespflege) dauerhaft Verluste erwirtschaftet, wäre die Ausgliederung in eine eigene GmbH nicht sinnvoll. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wäre dann ohnehin die Frage nach der Existenzberechtigung dieses Bereiches zu stellen. Profitiert das Gesamtunternehmen so stark von dem entsprechenden Teilbetrieb, dass auch eine dauerhafte Subventionierung durch wirtschaftliche Unternehmensteile in Kauf genommen wird?

### Ausgliederung der Tagespflege als GmbH?

Eine Tagespflege kann entweder von Anfang an als eigene GmbH gegründet werden oder später unter Anwendung des Umwandlungsgesetzes in eine eigene GmbH ausgegliedert werden. Eine Ausgliederung der Tagespflege sollte erst dann erfolgen, wenn die Tagespflege den sogenannten Break-Even-Point überschritten hat. Dies ist der Zeitpunkt, an dem die Erlöse die gesamten Kosten decken. Ab diesem Zeitpunkt trägt sich die Tagespflege selbst und ist nicht mehr auf eine Quersubventionierung durch andere Unternehmensbereiche, z.B. den ambulanten Dienst, angewiesen: Sie haben Ihr Ziel erreicht! Jetzt können Sie die Vorteile einer eigenen Tagespflege GmbH nutzen:

Vorteil: Flexiblere Übertragung oder Veräußerung | Jede GmbH kann für sich eine eigene Gesellschafterstruktur haben.

#### Beispiel:

Die Inhaberin Frau Müller führt ihre Tagespflege und ihren ambulanten Dienst in einer GmbH. Die Leitung der Tagespflege wird weitgehend von

ihrer sehr engagierten Mitarbeiterin Frau Fleißig übernommen. Den ambulanten Bereich führt die Inhaberin Frau Müller selbst erfolgreich. Frau Fleißig eignet sich als Nachfolgerin und potentielle Käuferin für den Teilbetrieb Tagespflege. Eine Übergabe des ambulanten Pflegedienstes kommt dagegen nicht in Frage. Da beide Einrichtungen in einer GmbH als Träger zusammengefasst sind, kann Frau Fleißig nicht separat als Gesellschafterin nur für die Tagespflege aufgenommen werden. Die Lösung wäre die Ausgliederung der Tagespflege in eine eigene GmbH.

Ideal: Frau Müller kann Frau Fleißig als Gesellschafterin für die Tagespflege GmbH aufnehmen. Für den ambulanten Pflegedienst bleibt Sie Alleingesellschafterin.

#### Vorteil: Aufnahme von Investoren ohne das „Stammhaus“ aus der Hand zu geben

Eine bisher rein ambulant tätige Einrichtung möchte ihr Angebot um eine Tagespflege erweitern. Dazu fehlen ihr jedoch die finanziellen Mittel. **Durch die Aufnahme eines Investors als neuen Gesellschafter kann die finanzielle Situation und die Kreditwürdigkeit gegenüber der Bank verbessert werden.**

Dazu bietet sich die Gründung einer eigenen Tagespflege GmbH an. Das bisherige „Stammhaus“ steht nicht zur Disposition und verbleibt beim bisherigen Inhaber.

#### Vorteil: Eigene Geschäftsführung für jede GmbH

Der Geschäftsführer einer GmbH trägt die Verantwortung für die gesamte GmbH. Er vertritt die gesamte GmbH nach außen. Er hat eine leitende Funktion für die operative und strategische Ausrichtung der gesamten GmbH. Es ist wesentlich anspruchsvoller Geschäftsführer eines ambulanten Pflegedienstes und einer Tagespflege gemeinsam zu sein. **Getrennte kleinere Einheiten sind dagegen leichter zu führen.**

Möchte der bisherige Gesellschafter Geschäftsführer Verantwortung abgeben, wird es ihm wesentlich leichter fallen, einen Geschäftsführer zu finden, der „nur“ für den ▶

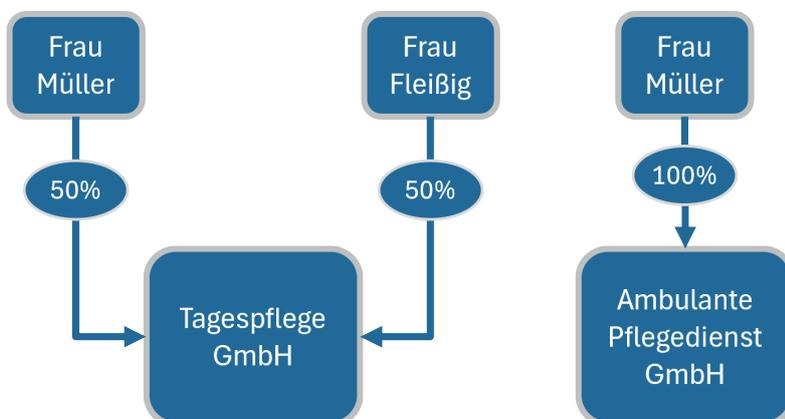


Abb. 2: Zwei GmbHs mit unterschiedlichen Beteiligungen

ambulanten Bereich oder die Tagespflege zuständig ist. Zudem hat der Geschäftsführer nur Einblick in die GmbH die er als Geschäftsführer vertritt. Er kennt keine betriebswirtschaftlichen Auswertungen, Gehälter oder Finanzströme der anderen Einrichtung. Jeder Geschäftsführer trifft seine eigenen Entscheidungen für seine GmbH. Der Geschäftsführer der Tagespflege kümmert sich um den Erfolg der Tagespflege und der Geschäftsführer des ambulanten Bereichs kümmert sich um den Erfolg des ambulanten Bereichs. Langwierige Abstimmungsprozesse entfallen.

#### Vorteil: Die wirtschaftlichen Risiken trägt jede GmbH für sich

Leider ist es derzeit so: **Für Pflegeeinrichtungen besteht heute ein höheres Insolvenzrisiko als früher.** Werden die Tagespflege und die ambulante Einrichtung in zwei getrennten GmbHs geführt, so **trägt jede GmbH ihr eigenes Insolvenzrisiko.** Die jeweils andere Einrichtung trägt nicht das wirtschaftliche Risiko der anderen. Vereinfacht gesagt: Eine Einrichtung kann Insolvenz anmelden, die andere kann weitermachen. Für die Gesellschafter bedeutet dies: **Weg vom Klumpenrisiko, hin zur Risikostreuung.**

#### Vorteil: Echte Trennung des Rechnungswesens

Jede GmbH hat ihr eigenes Bankkonto, ihr eigenes Kassenbuch und ihre eigenen Eingangs- und Ausgangsrechnungen. Bei zwei GmbHs haben wir zwei getrennte Buchhaltungen. Es muss **keine Kostenrechnung getrennt nach ambulanter Pflege und Tagespflege** geführt werden. Das bringt eine große Vereinfachung für die Vergütungsverhandlungen. Durch die faktische Trennung der Buchhaltung werden Erfolg und Misserfolg schnell sichtbar. Im Zweifel direkt auf dem betrieblichen Bankkonto.

#### Vorteil: Außenauftritt als Unternehmensgruppe

Die rechtliche Trennung bedeutet nicht, dass es keinen gemeinsamen Außenauftritt geben kann. Eine **gemeinsame Homepage**, ein **gemeinsames Marketing** oder eine **gemeinsame Corporate Identity** sind möglich. Dies sollte jedoch mit einem Anwalt abgesprochen werden. Der gemeinsame Auftritt darf nicht irreführend sein und zu einer Haftung der einen GmbH für die andere führen.

#### Vorteil: vereinfachte Offenlegungspflichten

GmbH Bilanzen müssen im Bundesanzeiger veröffentlicht werden. Eine große GmbH erreicht schneller „kritische Größen“ als zwei kleine GmbHs. Die große GmbH wird durch erweiterte Offenlegungspflichten transparenter für Mitarbeiter und Kostenträger.

#### Zum Schluss einige Nachteile

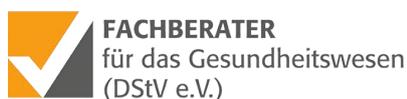
Durch die Führung von zwei GmbHs können höhere Fixkosten entstehen. Es entstehen höhere Kosten für den Steuerberater und es fallen Notar- und Gerichtskosten an. Der Verwaltungsaufwand erhöht sich.

Für die Geschäftsbeziehungen zwischen den beiden GmbHs müssen Regeln eingehalten werden. Während innerhalb einer GmbH finanzielle Mittel beliebig hin- und hergeschoben werden können, bedarf es zwischen zwei GmbHs formeller Verträge.

Die Abspaltung einer bestehenden Tagespflege kann ggf. zu Grunderwerbsteuer führen.

Nehmen Sie gerne Kontakt zu mir auf! ●

● Martin Fricke



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

In dieser neuen Rubrik

## „Portrait – Pioniere in der ambulanten Pflege“

präsentieren wir in loser Folge wegweisende und herausragende Ideen und Menschen, die sich verdient um die ambulante Pflege gemacht haben.

### Top 40 unter 40 – Management in der Pflege

#### Patrick Kremer erhält eine deutschlandweite Auszeichnung als „Top 40 unter 40 – Management in der Pflege“

Die derzeitigen Entwicklungen in der Pflege stellen die Entscheider vor besonders große Herausforderungen. Dabei liegt der Fokus des Handelns sowohl auf der Stabilität des Unternehmens als auch auf den Menschen. Um beiden Aspekten gerecht zu werden, benötigt die Pflege Pioniere, die – ganz gleich, welche Aufgabe sie in einem Unternehmen erfüllen – mit einem guten Gespür für neue Möglichkeiten und Herausforderungen vorangehen. Während viele Unternehmen dabei auf erfahrene und alteingesessene Experten setzen, gibt es immer wieder junge Menschen, die zentrale Aufgaben im Pflegemarkt übernehmen und Innovationen vorantreiben – wie Patrick Kremer.

„Pflege ist für uns mehr als ein Job – es ist eine Mission.“ Mit diesen Worten beschreibt **Patrick Kremer, Geschäftsführer des Familienunternehmens Kremer**, die Philosophie des Unternehmens. Als eines der führenden Pflegeunternehmen Deutschlands in den Bereichen außerklinische Intensivpflege, ambulante Pflege und Tagespflege, macht Kremer regelmäßig von sich reden – aktuell durch die Auszeichnung von Pflegemarkt.de als einer der besten Manager in der Pflege in Deutschland („Top 40 unter 40 Manager der Pflege 2024“).

Diese Ehrung erhalten ausschließlich Führungspersönlichkeiten, die die Branche nachhaltig prägen.

#### Pflegekräfte an erster Stelle: Ein Arbeitsplatz der Extraklasse

Kremer zählt seit Jahren zu den besten Arbeitgebern Deutschlands. Auszeichnungen wie „Top-Arbeitgeber“, „Attraktiver Arbeitgeber“ und „Familienfreundlicher Betrieb“ unterstreichen das Engagement für das Team. Dies bestätigen auch seine Mitarbeiter/-innen auf **Kununu** und **Google**, wo die Bewertungen eindeutig für sich sprechen. Doch was macht das Unternehmen so besonders?

„Wir schaffen beste Bedingungen, damit Pflegekräfte ihren anspruchsvollen Beruf mit Leidenschaft ausüben können“, erklärt Kremer.

Dabei geht es nicht nur um Benefits oder familienfreundliche Dienstpläne – das ist bereits seit Jahren Standard.



„Wir sind ehrlich: Bei uns gibt es keine Home-Office-Träumereien. Pflege ist Teamarbeit vor Ort, und dafür braucht es Menschen, die bereit sind, die Extrameile zu gehen – mit voller Unterstützung und den besten Rahmenbedingungen.“

#### Angenehm anders: Die 5A-Regel als Versprechen

Die „5A-Regel“ – Angenehm anders als alle anderen – zieht sich durch alle Bereiche des Unternehmens. „Unser Ziel ist es, nicht nur Erwartungen zu erfüllen, sondern sie zu übertreffen. Jeden Tag, für jeden Kunden!“, so Kremer. Möglich wird dies durch ausreichend qualifiziertes Personal, niedrige Fluktuation und durchdachte Prozesse, die den Arbeitsalltag strukturieren. In den letzten zehn Jahren hat das Unternehmen über 600 neue Mitarbeiter eingestellt – ein Wachstum, das ohne ein starkes Team undenkbar wäre. ▶



### Pflege mit Herz und Verstand

Für die Kunden bedeutet das: Sie bekommen weit mehr als eine bloße Pflegeleistung. Angehörige können darauf vertrauen, dass sie in jeder Situation kompetent unterstützt werden. „Wir verstehen die Sorgen und Ängste, die mit Pflege einhergehen, und sehen es als unsere Aufgabe, diese zu nehmen“, betont Kremer. Vertrauen, Sympathie und Qualität – das ist das Dreigestirn, auf das das Unternehmen setzt.

### Ein Geschäftsführer als Coach

Was Kremer als Führungskraft auszeichnet, ist seine Herangehensweise: Er versteht sich nicht als abgehobener Manager, sondern als Coach für sein Team.

„Ich bin selbst Krankenpfleger und kein Geschäftsführer, der sich in seinem Büro versteckt. Ich stehe meinen Mitarbeitern zur Seite, nehme Herausforderungen gemeinsam mit ihnen an und entwickle mein Team weiter. Unsere Pflegekräfte sind der Schlüssel, um die Pflegebranche nachhaltig zu verändern.“

### Strukturelle Herausforderungen in der Pflege

Doch Kremer sieht für die Branche auch strukturelle Hürden, die nicht sein müssten.

„Wir können exzellente Pflege nur bieten, wenn wir durch Krankenkassen und Pflegekassen Sicherheit erhalten. Dies ist aktuell nicht der Fall. Vergütungsverhandlungen müssen im Bereich der Sach- und Overheadkosten den gestiegenen Anforderungen Rechnung tragen. Andernfalls leiden Pflegekräfte und letztlich die Qualität der Versorgung.“

Trotz dieser Herausforderungen bleibt der Optimismus: „Wir stehen für Veränderung – nicht irgendwann, sondern jetzt.“

### Ein Unternehmen, das man einfach lieben muss

Patrick Kremer, einer der besten Pflegemanager Deutschlands, führt sein Team mit Herzblut und einer klaren Vision: Pflegekräfte, Kunden und Angehörige verdienen das Beste.

„Wir wollen die Pflege neu definieren – für unsere Kunden, unsere Mitarbeiter und die Branche. Und dabei bleiben wir: Angenehm anders als alle anderen.“

● PDL-Mangement



Für alle .snap-Kunden mit SKS-Lizenz\*

## Jetzt (start)klar machen für 2025!

### Mit Kennzahlen zum Erfolg

Mit dem in .snap ambulant integrierten SieBegger-Modul (**SieBegger-Kennzahlensystem**) haben Sie alle wichtigen Zahlen & Fakten für ein erfolgreiches Controlling im Blick – und erleichtern sich so die wirtschaftliche Steuerung Ihrer Pflegeeinrichtung.

Speziell für unsere .snap-Kunden mit Lizenz des SKS bieten wir die **Webinar-Reihe „SKS Spezial“** an. Der Branchen-Experte **Thomas SieBegger** vertieft aktuelle Controlling-Themen sowie die erfolgreiche Anwendung des von ihm entwickelten Kennzahlensystems.

### Jetzt gleich kostenfrei anmelden:

**THEMA 1** *Wichtige To-Dos im Hinblick auf 2025*  
09.12.2024, Montag | 10:00 – 11:00 Uhr  
[ANMELDEN](#)

**THEMA 2** *Alles rund ums Personal*  
10.01.2025, Freitag | 10:00 – 11:00 Uhr  
[ANMELDEN](#)

**THEMA 3** *Leistungsspektrum | Umsatzanalyse*  
14.02.2025 Freitag | 10:00 – 11:00 Uhr  
[ANMELDEN](#)

\*Sie sind (noch) kein SKS-Nutzer? Dann starten Sie jetzt durch – und schöpfen auch Sie in 2025 das volle Potenzial Ihres Pflegedienstes aus: Lassen Sie sich unverbindlich von unserem Experten-Team beraten! Terminvereinbarung unter [vertrieb@euregon.de](mailto:vertrieb@euregon.de)



# Kremer

– erstklassig, wenn's um Pflege geht!

## Kremer steht für Qualität in der ambulanten Pflege sowie der außerklinischen Intensivpflege

- ★ Immer ausreichend Personal – dank perfektem Recruiting
- ★ Viel Zeit für deine Kunden
- ★ Individuelle und flexible Arbeitszeitmodelle (inklusive "Mama-Dienste")
- ★ Klare Strukturen durch perfektionierte Systeme
- ★ Ein dauerhafter Ansprechpartner – immer für dich da
- ★ 13. Gehalt
- ★ Coole Firmenevents das ganze Jahr über



**JETZT ALS PFLEGEFACHKRAFT BEWERBEN!**

**Pflegedienst Kremer GmbH**  
**ambulante Pflege seit 1990**

Tel: 06185 / 818040  
Bewerbung@Kremer-Pflege.de

**KUNDEN  
EMPFEHLUNG**  
2024 / 2025

Pflegedienst Kremer GmbH  
Hansauer Straße 49a  
63548 Hammerbach

**KUNDENBEFRAGUNG: 02/2023**

**SEHR GUT**



**DIOP**  
Deutsches Institut  
für Qualitätsmanagement und -verbände e.V.

Die Kriterien unserer Produktbewertung finden Sie unter: www.dipa.de

[www.Pflegedienst-Kremer.de](http://www.Pflegedienst-Kremer.de)

## ► 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)

# Umstellung von Leistungskomplexen auf Zeitleistungen

In einigen Bundesländern, wie zum Beispiel Niedersachsen, Bremen, Berlin, Brandenburg Bayern, aber auch ansatzweise und beginnend in Baden-Württemberg, bestehen Möglichkeiten die seit 28 Jahren erbrachten Leistungskomplexe nun (endlich) umzuwandeln in eine alternative Möglichkeit der Leistungserbringung, nämlich nach Zeit.

Ich bin fest davon überzeugt, dass anfänglich das Angebot der Leistungskomplexe sich in den ersten 10 Jahren nach Einführung der Pflegeversicherung durchaus bewährt hat.

Es ging darum, fest und eindeutig definierte einzelne Maßnahmen und Tätigkeiten, meist aufgelistet in Form von Teilstrichen unterhalb der Benennung des Leistungskomplexes, zu erbringen unabhängig von der dafür aufgewendeten Zeit. Dann jedoch wurde der Bogen überspannt, indem immer mehr Leistungskomplexe in die Einsätze hineingepackt wurden. Das hatte überwiegend folgenden Grund:

Im Laufe der Jahre sind die Vergütungen nicht in gleichem Maße gestiegen wie die Kosten und die Pflegedienste sahen sich gezwungen (was falsch war!) Schritt für Schritt die Zeiten für die zu erbringenden Leistungen anzupassen. Immer mehr Zeitdruck entstand.

In der 2. und 3. Ausgabe von PDL-Management haben wir schon sehr ausführlich die Vor- und Nachteile von Leistungskomplexen vs. der Erbringung von Leistungen nach analysiert.



### Literaturhinweis

**PDL Management, Ausgabe 3** von Juni 2022

Die differenzierte Kalkulation von Zeitleistungen

Downloadbar unter <https://pdl-management.de> im Archiv dann **nach unten scrollen**

Hier der Direkt-Link ●

Zu diesen ausführlichen Beschreibungen möchten wir an dieser Stelle zusätzlich noch ein zwei Tipps für die konkrete Umstellung mitgeben.

1

Ein entscheidender Punkt ist es, bei der Umstellung im Angebot von Leistungskomplexen auf Zeitleistung darauf zu achten, dass **bei der Zeitleistungserbringung nicht die gleichen hinterlegten Zeitwerte genutzt werden wie zuvor bei den Leistungskomplexen.**

### Ein Beispiel:

Bei einem Kunden wurde ein Leistungspaket zusammengestellt aus einer „Großen Pflege“ (z.B. hinterlegt mit 24 Minuten) und einer „Hilfe bei der Nahrungsaufnahme“ (hinterlegt mit 8 Minuten). Im Durchschnitt kalkulierte man also mit 32 Minuten pro Einsatz. Der Einfachheit wegen angenommen: Man hat bei diesem Kunden in der Vergangenheit tatsächlich 32 Minuten erbracht und die LKs abgerechnet. Wenn nun - nach der Umstellung auf Zeitleistung, weiterhin 32 / 60 eines Stundensatzes abgerechnet werden, so ist mit dieser „Reform“ nichts, aber auch gar nichts Positives erreicht worden.

Wenn **nun** jedoch dem Kunden Zeitleistungen angeboten werden (alternativlos!), so sollte darauf geachtet werden, dass diese **Zeiten großzügig veranschlagt** werden, also zum Beispiel mit 40 Minuten. Das bedeutet ganz konkret, die Mitarbeiterin bleibt auch 40 Minuten vor Ort, auch wenn die eigentliche Leistungserbringung vielleicht nur 31 oder 35 Minuten dauern würde und nutzt die „restliche Zeit“, um ►



### Literaturhinweis

**PDL Management, Ausgabe 2** von Mai 2022

Die Umstellung von Leistungskomplexen auf Zeitabrechnung + Vorteile einer Abrechnung nach Zeit

Downloadbar unter <https://pdl-management.de> im Archiv dann **nach unten scrollen**

Hier der Direkt-Link ●

mit den Leistungskomplexen in Zusammenhang stehende Tätigkeiten und Kommunikation zu betreiben. Das heißt, die Umstellung sollte unbedingt zu einer Entschleunigung führen.

2

Durch die **Umstellung auf Zeitleistungen können nicht mehr so viele Kunden versorgt werden wie zuvor**. Ganz konkret heißt das, dargestellt in einem Beispiel:

Wenn in einer Tour im Durchschnitt 17 Kunden versorgt wurden mit unterschiedlichen minutiös getakteten Einsatzzeiten, so werden in Zukunft nur noch 12 oder 13 Kunden versorgt werden - mit großzügig definierten Zeiten, zum Beispiel mit 20 Minuten, mit 40 Minuten, mit 30 Minuten oder 50 Minuten, usw. Ein Teil der anfragenden Menschen, die eine Versorgung wünschen, fällt dann unter den Tisch. Das ist so.

In Schulungen und Trainings müssen wir die Mitarbeiter dahingehend „umschulen“, von einer „minuten-getakteten Rennpflege“ zu einer ganzheitlichen Versorgung zu kommen.

Wichtig ist es auch,

1. dass diese großzügig geplanten Leistungen mit entsprechenden Maßnahmenplänen unterlegt sind

2. dass die Mitarbeiter sie tatsächlich in der kompletten vereinbarten Zeithänge durchführen und
3. dass entsprechend dokumentiert und erfasst wird.

+

#### Ein **Vorteil der Leistungserbringung nach Zeit**

Der Aufwand für die Planung und für die Kontrolle der Einsätze und der Leistungen der Mitarbeiter wird wesentlich verringert. Damit sinken auch die eigenen Kosten, weshalb mit dem vereinbarten Stundensatz vermutlich sogar noch effizienter gearbeitet werden kann als zuvor mit den Leistungskomplexen.

-

#### Ein **Nachteil der Leistungserbringung nach Zeit**

Es können nicht mehr so viele Leistungen aus dem Privatzahlerkatalog angeboten und abgerechnet werden, da diese „Kleinigkeiten“ teilweise in der großzügig geplanten Gesamtzeit eingebracht werden, wenn Sie verstehen, was ich meine.

● Thomas Sießegger



## Ihr Experte für Veränderungsprozesse in der Pflegebranche...

...denn Zahlen werden von Menschen gemacht.

Ich unterstütze Sie in **Krisensituationen**, bei der maßgeschneiderten **Führungskräfteentwicklung**, effektiven **Teambuilding-Maßnahmen** und der Umsetzung **wirksamer Veränderungen**, z.B. durch Motivational Interviewing.

Interessiert? Besuchen Sie meine neue Website für erfolgreiche Anwendungsbeispiele:

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

[coaching@benschleifenbaum.com](mailto:coaching@benschleifenbaum.com)

Tel: 0160-91572814

## ► Standard des Monats

pqsg.de ist eine umfassende Wissensdatenbank zum Thema Altenpflege. Sie können auf mehr als 900 Pflegestandards, Maßnahmenplanungen, Stellenbeschreibungen, Checklisten und andere Mustertexte zugreifen. Alle Dokumente lassen sich in wenigen Minuten an die individuellen Bedürfnisse anpassen.



## Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern



Machen Sie Ihr QM lebendig.

In vielen Dienstleistungsbereichen werden Zielvereinbarungen gerne eingesetzt, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern. In ambulanten Pflegediensten sind heutzutage die Mitarbeiter meist schon an den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit angelangt, so sehr wurden die Leistungen verdichtet in den letzten über 25 Jahren. Aber was die individuellen Möglichkeiten im persönlichen Handeln betrifft, können Zielvereinbarungen in ambulanten Pflegediensten trotz - oder gerade wegen des Mangels an Pflegekräften, gut genutzt werden, um z. B. in Mitarbeiter-Jahresgesprächen, genau die Aspekte anzusprechen und mit Zielen zu vereinbaren, die von den Mitarbeitern selbst über ihr eigenverantwortliches Verhalten beeinflusst werden können.

Zielvereinbarung verbindet betriebliche Ziele mit den Leistungsinteressen jedes einzelnen Mitarbeiters. Dabei werden die Ziele, die Zielerreichung sowie die Messung zusammen erarbeitet und festgelegt. Ziel ist es, mit dem Instrument die Organisation zu verbessern und dabei gleichzeitig die Potentiale der Mitarbeiter auszuschöpfen und zu fördern. Bei der Zielvereinbarung werden solche Bereiche bearbeitet, die noch verbessert werden können. Einsatzbereiche sind unter anderem die Vereinbarung von Geschäftszielen, wie etwa das Marketing zu verbessern, die Vereinbarung von Prozesszielen (z.B. die Arbeitsorganisation zu verbessern) oder die Vereinbarung von persönlichen Zielen, wie etwa eine Weiterbildung.

### Definition

Zielvereinbarungsgespräche werden im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt. Es handelt sich dabei um ein Vier-Augen-Gespräch zwischen einem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten. Das Instrument

### Grundsätze

- Für Zielvereinbarungsgespräche muss ein vertrauensvolles Betriebsklima herrschen. Die Mitarbeiter dürfen keine Angst vor Repressalien durch den Arbeitgeber haben. ►



- ▶ Zielvereinbarungsgespräche finden mindestens einmal jährlich statt.
- ▶ Unternehmensleitzielen müssen sich auf die konkrete Arbeitsebene beziehen und für den Arbeitsbereich typisch sein.
- ▶ Die Mitarbeiterziele sollen kurzfristig terminiert sein, höchstens ein Jahr.
- ▶ Im Zielvereinbarungsgespräch werden individuelle Entwicklungs- und Fortbildungstermine, wie etwa eine Weiterbildung zur Wundmanagerin, festgelegt.
- ▶ Stärken und Schwächen der Mitarbeiter werden gemeinsam herausgearbeitet. Dabei wird geklärt, wie die Schwächen beseitigt und die Stärken gefördert werden können.
- ▶ Die Ziele sollen objektiv messbar sein, um damit eine Gerechtigkeit bei der Leistungsbeurteilung herzustellen.
- ▶ Es werden maximal fünf Ziele ausgewählt.
- ▶ Es werden nur solche Ziele vereinbart, die die Mitarbeiter auch erreichen oder wenigstens beeinflussen können. So ist etwa eine Vereinbarung zur Steigerung des Umsatzes in ihrer Tour Mitarbeiter sinnlos, da diese Verbesserungen von der PDL vorgegeben werden.



### Ziele

- ▶ Erhöhung der Mitarbeitermotivation durch die Erweiterung des eigenverantwortlichen Handelns der Mitarbeiter.
- ▶ Das Einbringen persönlicher Ziele, Vorstellungen und Wünsche führt zu einer stärkeren Bindung und Identifikation mit dem Pflegedienst.
- ▶ Die größere Verantwortung der Mitarbeiter führt zu einer Entlastung der Leitungskräfte.
- ▶ Verknüpfung individueller Ziele mit den betrieblichen Zielen der Einrichtung.

### Vorbereitung

- ▶ Der Mitarbeiter wird frühzeitig, mindestens zwei Wochen vorher, zum Gespräch eingeladen.
- ▶ Das Gespräch ist Bestandteil der Arbeitszeit.
- ▶ Der Vorgesetzte nimmt sich ausreichend Zeit für das Gespräch und führt es ohne zeitlichen Druck.
- ▶ Das Gespräch findet ohne Störungen von außen statt. Das Telefon wird ggf. umgeleitet.
- ▶ Das Gespräch sollte 1,5 Stunden nicht überschreiten. Nur in Ausnahmefällen bei einem zu erwartendem schwierigen Gesprächsverlauf sollte von vornherein eine längere Dauer eingeplant werden.

### Durchführung

#### Falls schon Zielvereinbarungen stattgefunden haben, wird mit dem Ergebnisgespräch begonnen:

- ▶ Es findet eine Rückschau auf die vergangenen Zielvereinbarungen statt.
- ▶ Wie bewertet der Mitarbeiter die Zielerreichung der einzelnen angesprochenen Punkte?
- ▶ Wie bewertet der Vorgesetzte die Zielerreichung?
- ▶ Es findet ein Abgleich statt.
  - ▶ Wo kam es zu Zielabweichungen? Die Ergebnisse des Mitarbeiters werden gemeinsam bewertet. Welche Stärken und Schwächen des Mitarbeiters zeigen sich?
  - ▶ Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die neue Zielvereinbarung für die nächste Arbeitsperiode?
  - ▶ Der Mitarbeiter gibt eine Selbsteinschätzung über die Arbeitsbelastung, die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und seine Kollegen. Insgesamt wird die Arbeitszufriedenheit beleuchtet.

#### Durchführung der neuen Zielvereinbarungen

- ▶ Die Zielbeschreibung wird erarbeitet. Der Mitarbeiter wird zu seinen Zielen befragt. Der Vorgesetzte legt seine Ziele dar.
- ▶ Der Vorgesetzte schreitet bei dem Gespräch korrigierend ein, wenn der Mitarbeiter seine Ziele ggf. zu unrealistisch einschätzt. Im Gespräch wird eine Übereinstimmung der Ziele gesucht.
- ▶ Zusammen wird der Zeitraum, in dem die Ziele erreicht werden sollen, festgelegt.
- ▶ Es wird geklärt, mit welchem Aufwand das Ziel erreicht werden soll. Etwa: Sollen weitere Mitarbeiter beteiligt werden? Wie viel Arbeitszeit soll aufgewendet werden? usw.
- ▶ Die Wichtigkeit der einzelnen Ziele muss festgelegt werden.
- ▶ Am Ende des Gesprächs wird ein Protokoll erstellt und von beiden Parteien einvernehmlich unterschrieben.
- ▶ Die Zielvereinbarung wird in die Personalakte aufgenommen.
- ▶ Sollte kein Einvernehmen im Gespräch erzielt werden, muss dem jeweiligen Gesprächspartner, der nicht einverstanden ist mit dem Ergebnis, die Möglichkeit gegeben werden, eine eigene Stellungnahme abzugeben. Diese wird ebenfalls in die Personalakte aufgenommen.
- ▶ Sollten beide Parteien keine Stellungnahme abgeben und kein einvernehmliches Protokoll unterschreiben, so wird dokumentiert, dass ein Gespräch stattgefunden hat. ▶

**Folgende Aspekte eigenverantwortlichen Handelns können angesprochen werden | eine Liste mit Ideen:**

- ▶ Fortbildungs-Interesse der Mitarbeiterin aus Eigeninitiative
- ▶ Ergebnisse und Beurteilungen der begleitenden Pflegevisiten
- ▶ Einhaltung der Einsatzpläne beziehungsweise entsprechende Rückmeldungen, wenn es zu Abweichungen kommt (Kontrolle über den Soll-Ist-Vergleich)
- ▶ Übernahme von Projekten wie z.B. Entwicklung von Konzepten für
  - ▷ Verhinderungspflege,
  - ▷ Privatzahlerkatalog,
  - ▷ Pflegerische Betreuung ausbauen,
  - ▷ usw.
- ▶ Unfall-Quote der Fahrzeuge der Mitarbeiter
- ▶ Übernahme von interner Fortbildung anhand von Artikeln aus Fachzeitschriften – Präsentation in Dienstbesprechungen
- ▶ Ordnungsgemäße Durchführung der Pflegedokumentationen bei den Patienten vor Ort und im Pflegedienst, Qualität der SIS
- ▶ Krankenstand der Mitarbeiter (allerdings sollte dies nicht alleiniges Kriterium sein)
- ▶ Sauberkeit der Dienstwagen
- ▶ ordentliche Dienstkleidung
- ▶ usw.

**Möglicher Leitfaden für ein Zielgespräch**

Name des Mitarbeiters:	▶
Name des Vorgesetzten:	▶
Datum der Zielgesprächs:	▶
Welche Ihrer Ziele haben Sie im letzten Jahr erreicht?	▶ ▶

**Für die folgenden Fragen sollte Sie sich eine Liste erstellen mit der Möglichkeit, die Antworten beziehungsweise die Diskussion zu protokollieren**

- ▶ Hätten Sie mehr Ihrer Ziele erreichen können?
- ▶ Welche Faktoren haben Sie daran gehindert, mehr Ziele zu erreichen?
- ▶ In welchen Bereichen haben Sie Stärken? In welchen Bereichen haben Sie Schwächen?
- ▶ Welche Ziele haben Sie sich für das nächste Jahr gestellt?
- ▶ Wie kann die Pflegeeinrichtung Ihnen helfen, diese Ziele zu erreichen?
- ▶ Wo liegen die Schwerpunkte Ihrer Arbeit?
- ▶ Wo liegen Ihre Prioritäten?

- ▶ Wo gibt es Probleme in Ihrer Arbeit?
- ▶ Wie können wir diese Probleme abbauen?
- ▶ (ggf. Unterschrift beider Gesprächsteilnehmer/-innen)

**Nachbereitung**

- ▶ Die Überprüfung der Ziele erfolgt immer zusammen mit dem Mitarbeiter.
- ▶ Die Selbstkontrolle durch den Mitarbeiter ist möglich, dadurch erhöht sich die Motivation.
- ▶ Die Kontrollen beziehen sich nur allein auf das Ergebnis und nicht auf das Verfahren.
- ▶ Die Ergebnisprotokolle sind sowohl für den Mitarbeiter als auch für die Vorgesetzten zugänglich. Das Verfahren sollte transparent sein.
- ▶ Nach der Zielerreichung und -kontrolle erfolgt zeitnah für die nächste Periode ein erneutes Zielvereinbarungsgespräch, in dem neue Ziele festgelegt werden.

**Qualifikation**

- ▶ Alle Mitarbeiter (Pflegefachkräfte, 1-jährig Qualifizierte Pflegekräfte, Pflegeassistent/-innen, Hauswirtschaftskräfte, Betreuungskräfte, ...)

**Dokumentation**

- ▶ Protokoll Zielvereinbarung
- ▶ Personalakte

**Wichtiger Hinweis:**

Zweck unseres Vorschlags für Zielvereinbarungen ist es nicht, diesen unverändert zu übernehmen. Vielmehr sollen er Ihnen helfen, **Ihr eigenes Vorgehen** zu entwickeln, um dieses zum Beispiel bei den Mitarbeiter-Jahresgesprächen zu integrieren. Dann wird es auch ein Erfolg!

Dieses Dokument ist auch als Word-Dokument (docx-Format) verfügbar. ●





**JETZT  
INFORMIEREN!**

# Weiterbildung zur Pflegerdienstleitung

Sie möchten sich zur Leitung qualifizieren?

Sie haben die Wahl – wir bieten die Weiterbildung  
als Präsenz- oder Fernlehrgang an!



## Ihre Vorteile:

Erfahren & professionell | Aktuell & praxisnah | Individuelle Beratung & Betreuung |  
Zertifizierter Anbieter | Standort Hamburg & bundesweit | Online lernen

**Lernen mit Spaß und Erfolg!**

**Lembke**  
Seminare und Beratungen GmbH

Thomas Sießegger

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

✉ pdl-management@siessegger.de

🌐 www.siessegger.de



## ►► Die Zukunft ist ganz klar: ambulant!

Anzahl der Pflegedienste | immer mehr | immer größer | immer privater

### Endlich sind sie da, die neuesten Zahlen der **Pflegestatistik - Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung 2023**

erschienen am 18. Dezember 2024

Wir eröffnen nun wieder unsere Rubrik „Statistik & Zahlen“ und zeigen Ihnen hier und in den nachfolgenden Ausgaben von PDL Management peu á peu das, was sich auf dem Pflegemarkt tut, und das **was für Ihre strategischen und grundsätzlichen Überlegungen und Entscheidungen von Bedeutung** sein könnte.

Wir sehen uns hier zunächst einmal die Entwicklung der Anzahl der Pflegedienste an, und in welcher Trägerschaft sie organisiert sind.

Weiterhin betrachten wir die Entwicklung der Anzahl der Pflegebedürftigen in der Verteilung auf Trägerschaft.

#### Wir stellen fest:

- Die Anzahl der privaten Pflegedienste und der Pflegedienste in Trägerschaft von Wohlfahrtsverbänden steigt, jedoch unterschiedlich stark; die der kommunalen Pflegedienste stagniert.
- Die Steigerung bei den privaten Pflegediensten flacht etwas ab, trotzdem liegt der Anteil der privaten Pflegedienste an der Gesamtanzahl bei 68,5% und die der Wohlfahrtsverbände bei 30,2%.

#### Wir stellen fest:

- 55,5% der pflegebedürftigen Menschen, die zuhause von ambulanten Pflegediensten versorgt werden, erhalten ihre Leistungen von privaten Pflegediensten, 43,2% von wohlfahrtsverbandlichen Pflegediensten.

An dieser Darstellung wird deutlich, dass sich die

Versorgung der Pflegebedürftigen durch private Pflegedienste nicht so deutlich darstellt wie bei wohlfahrtsverbandlichen; das liegt daran, dass private Pflegedienste in der Regel kleiner sind als freigemeinnützige Trägern.

Dazu werden wir in den nächsten Ausgaben noch mehr analysieren. ►



Entwicklung der Pflegedienste in Deutschland nach Trägerschaft von 1999 bis 2023



Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl der Pflegedienste von 1999 bis 2023

Marktanteile der Pflegedienste in Deutschland nach Trägerschaft von 1999 bis 2023

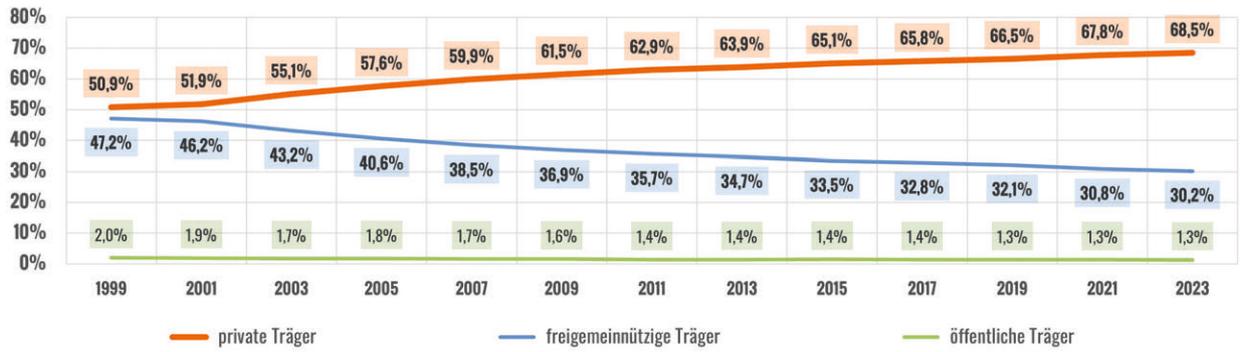


Abbildung 2: Prozentanteil der Pflegedienste von 1999 bis 2023

Anteilige Entwicklung der Pflegebedürftigen nach Trägerschaft

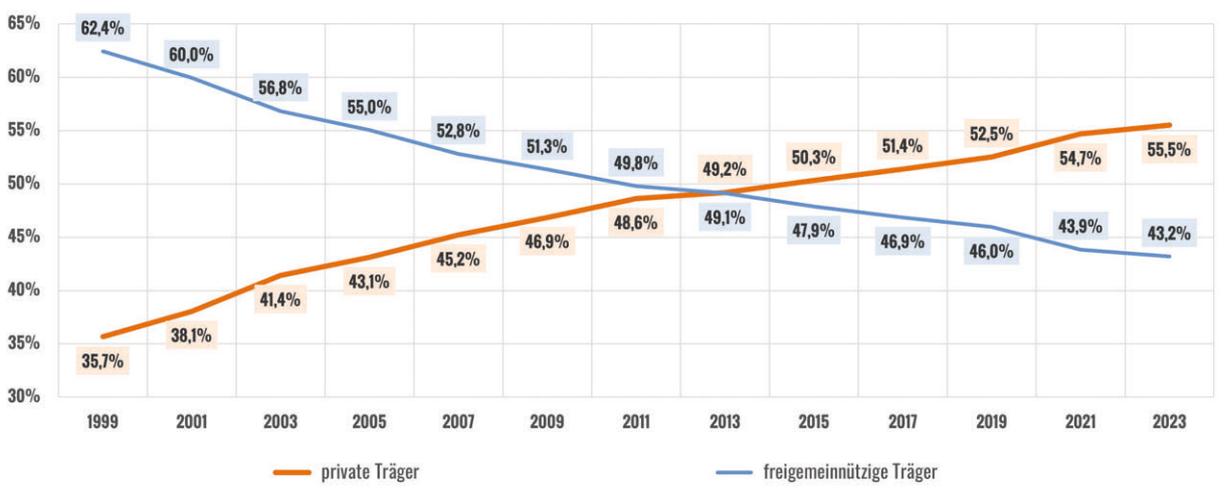


Abbildung 3: Prozentanteil der Pflegebedürftigen von 1999 bis 2023, die von unterschiedlichen Trägern versorgt werden

● Thomas Sießegger

Thomas Sießegger

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

### +++ Leistungskomplexe pro Einsatz

Seit Einführung der Pflegeversicherung in den Jahren 1995/1996 gibt es in Deutschland Leistungskomplexe oder Leistungsmodulare. Diese sind definiert in Form von konkret benannten Teilleistungen oder Leistungsinhalten, die oft in Spiegelstrichen unterhalb des Namens des Leistungsmoduls aufgeführt sind.

Weiterhin sind diese Leistungskomplexe mit Punktwerten hinterlegt (außer in Baden-Württemberg oder in Rheinland-Pfalz), und diese Punktwerte werden im besten Fall jedes Jahr neu verhandelt. Die Relationen der Punktwerte bleiben meist von Jahr zu Jahr gleich. Jeder Pflegedienst sollte für seine eigene Steuerung hinter jedem Leistungskomplex einen durchschnittlichen Zeitwert in Minuten festlegen, der für die interne Planung Orientierungsgröße sein kann.

Es gibt keine bundes- oder landesweit vorgegebenen Zeitwerte!

**Verbindlich** für die pflegebedürftigen Menschen ist die **Erbringung der Inhalte**, nicht die damit verbundene Zeit! Soweit, so gut. Das System kennen die meisten.



Manche behaupten sogar, das System der Leistungskomplexe hätte sich bewährt. Ich sehe das etwas differenzierter, weil im Laufe der letzten 28 Jahre seit Einführung der Pflegeversicherung die Zeiten für die einzelnen Leistungskomplexe immer stärker verdichtet wurden, sei es durch Absicht, erfolgt im Rahmen einer Erlös-orientierten Einsatzplanung, oder sei es unter dem wirtschaftlichen Druck nicht ausreichend verhandelter Vergütungen für die Leistungskomplexe.

Die Grundidee der hier vorgestellten Kennzahl folgt dem Gedanken, **dass je mehr Leistungskomplexe während eines Einsatzes abgerechnet erbracht und abgerechnet werden, desto effizienter ist die gesamte Leistungserbringung.**

#### Definition der Kennzahl „Leistungskomplexe pro Einsatz“

$$\text{Leistungskomplexe pro Einsatz} = \frac{\text{Anzahl Leistungskomplexe}}{\text{Anzahl der Einsätze}} = \frac{2.143}{1.000} = 2,143$$

Das mag grundsätzlich richtig sein, jedoch besteht eine große Gefahr, das unter dem sich im Laufe der Jahre entwickelten Zeitdruck, Pflegedienste verleitet hat, ►

LK	Leistungsart	Leistungsinhalte	Punkte	Erläuterungen der Leistungskomplexe
1	<b>Ganzwaschung</b> Ist in einem Einsatz nicht abrechnungsfähig mit LK 2, 15a – 21, 23 - 29	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Waschen, Duschen, Baden</li> <li>2. Mund-, Zahn- und Lippenpflege</li> <li>3. Rasieren</li> <li>4. Hautpflege</li> <li>5. Haarpflege (Kämmen, ggf. Waschen)</li> <li>6. Nagelpflege</li> <li>7. An- und Auskleiden inkl. An- und Ablegen von Körperersatzstücken</li> <li>8. Vorbereiten / Aufräumen des Pflegebereiches</li> </ol>	410	Ganzkörperwaschung soweit notwendig, mindestens Ober- und Unterkörper
usw.				

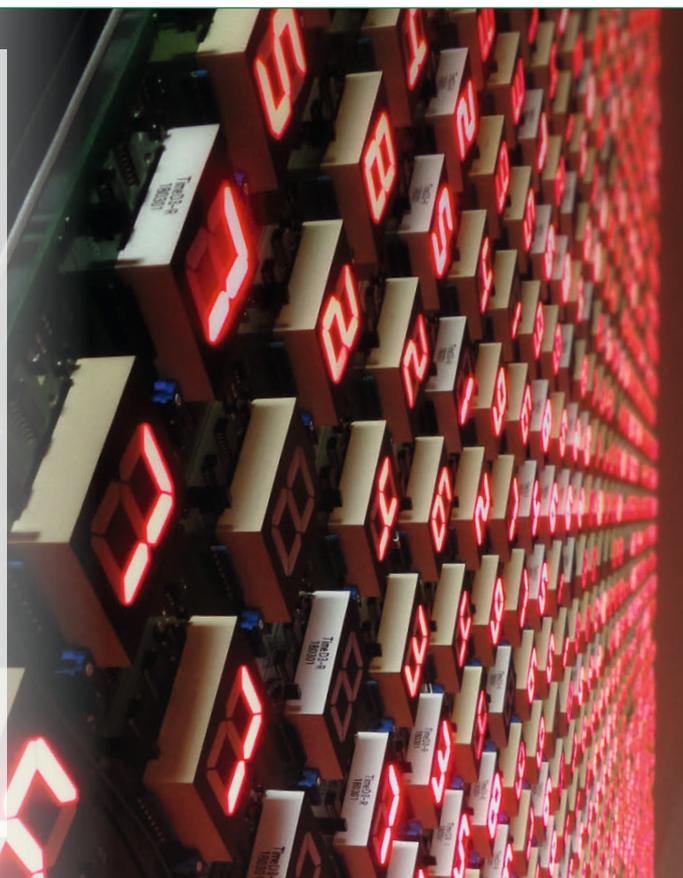
Abbildung: Beispielhafte Darstellung aus einer Übersicht der Leistungskomplexe SGB XI

Leistungskomplexe zusammenzufügen und zu kombinieren, die nicht gerechtfertigt waren/sind, und es auch in der Anzahl übertrieben haben, um auf den für sie notwendigen Ertrag pro Einsatz zu kommen, um die Kosten zu decken oder um einen entsprechend gewünschten Gewinn zu erzielen.

Doch diese Kennzahl hat meines Erachtens ausgedient. Die **Zitrone ist ausgepresst**. Es ist heutzutage kaum noch möglich, immer mehr Leistungskomplexe während den Einsätzen zu verdichten. Wir stoßen hier schon seit längerem an die Grenze dessen, was legitim ist. Die Zukunft liegt sicherlich in verstärktem Maße im Angebot an Zeitleistungen, die im besten Fall großzügig für Kunden geplant werden. Damit hat sich dann diese Kennzahl erübrigt.

Zwischenzeitlich bleibt diese Kennzahl aber eine unter vielen, die Möglichkeiten aufzeigt, wie in Pflegediensten - über die Beratung, entsprechend Einfluss auf die Effizienz der Leistungserbringung genommen werden kann.

● Thomas Siebegger



## Kurze Frage:

Ist Ihr Qualitätsmanagement eigentlich digital? Oder haben auch Sie »auf halber Strecke angehalten«?

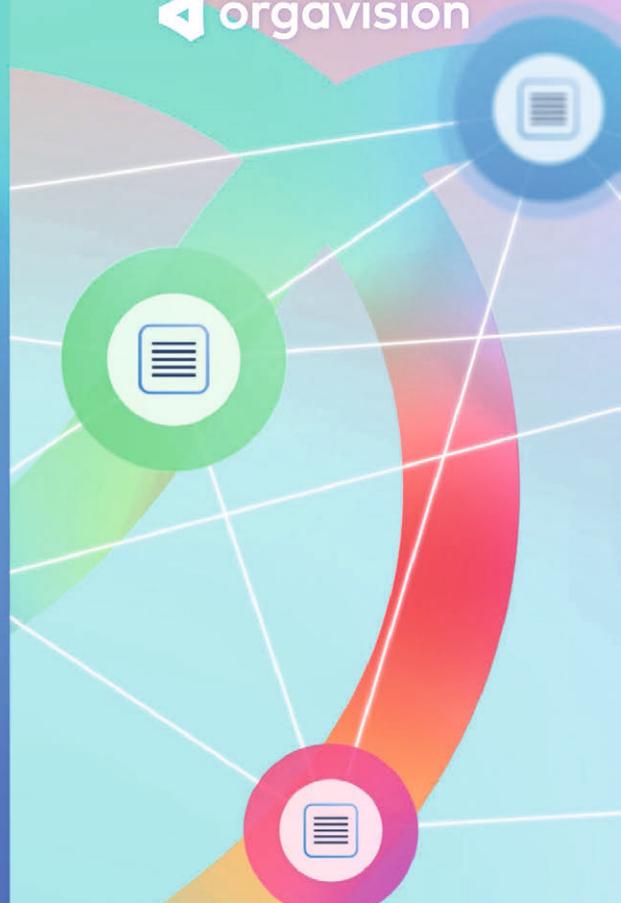
Erfahren Sie, warum digitale Dokumente nicht dasselbe sind wie digitale Prozesse – und was eine QM-Software für Sie leistet.

Wir kennen die Pflege.

**Besuchen Sie uns:**

[bit.ly/ovisn-pdl](https://bit.ly/ovisn-pdl)

orgavision



# Seminarangebot

VON

 **SozialGestaltung**



Der „Klassiker“  
unter den Seminaren!  
... seit über 26 Jahren im Angebot  
4 x mal pro Jahr

## Der beste ambulante Pflege- und Betreuungsdienst

Erfahrungen aus über 750 Beratungen von ambulanten Pflegediensten in Deutschland

**D**en besten ambulanten Pflege- und Betreuungsdienst gibt es natürlich nicht. Jeder ambulante Dienst hat positive Aspekte, ist aber sicherlich nicht uneingeschränkt Spitze.

In diesem Seminar wird daher ein optimaler ambulanter Pflege- und Betreuungsdienst konstruiert. Anhand von Beispielen aus der Praxis sollen die unterschiedlichsten Kriterien, Strukturen, Prozesse und Kennzahlen genannt werden, die einen guten, wirtschaftlichen und qualitativ orientierten ambulanten Pflegedienst auszeichnen. Aber auch die größten betriebswirtschaftlichen und strategischen Fehler, die vermieden werden sollten, werden thematisiert. Insbesondere die durch Wachstum möglichen Potentiale, finden Berücksichtigung, um sicherzustellen, dass Ihr Pflegedienst (oder Ihr Verband/Träger) weiterhin erfolgreich am Markt bestehen kann.

### Auszüge aus dem Inhalt

- ▶ Optimale Strukturen als Voraussetzung: Organigramme, schlanke Führung, angemessene Anteile an Leitung und Verwaltung
- ▶ Personalentwicklung im Rahmen der eigenen Möglichkeiten
- ▶ Identifizierung der Kernprozesse und Optimierung der Arbeitsabläufe
- ▶ Analyse des jetzigen Leistungsspektrums und Ausrichtung auf zukunftsorientierte + profitable Leistungen / pflegerische Betreuung als neue Leistung / Verhinderungspflege
- ▶ Beratung als eigenes Leistungsangebot / Beratung = Steuerung
- ▶ Kennzahlen-orientierte Bewertung und Vergleich von Erfahrungswerten mit dem eigenen Pflegedienst
- ▶ Strategisch orientierte Weiterentwicklung unter den schwierigen Rahmenbedingungen

▶ Das Seminar ist sehr praxisorientiert und fasst die Ergebnisse von über 32 Jahren Beratungstätigkeit in über 750 ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten zusammen. Die Teilnehmer erhalten im Rahmen des Seminars kostenfrei im Rahmen des Seminars umfangreiche Checklisten und Excel-gestützte Analysetools und Arbeitshilfen.

### Wichtiger Hinweis:

Dieses Seminar findet immer einen Tag vor dem Seminar „Kostenrechnung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste“ statt. Beide Veranstaltungen ergänzen sich perfekt, und haben keine inhaltlichen Überschneidungen.

### Referent:

**Thomas Siessegger**, Dipl.-Kaufmann, Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste.

[www.siessegger.de](http://www.siessegger.de), Hamburg + Langenargen

### Semindauer:

10:00 bis 17:00 Uhr / 1 Tag

### Seminargebühr:

380,- € (netto)

### Termin und Ort:

21. Januar 2025 in Köln, Info + Anmeldung hier: ●

Mehr Informationen und Anmeldung **direkt** über die hier verlinkten Punkte | ... oder auf der Internet-Seite bei der ● **SozialGestaltung GmbH** im ● **Bildungscampus**

# Seminarangebot

VON

 SozialGestaltung



## Kostenrechnung für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste

So verbessern Sie mit Controlling die Aussagekraft Ihrer Kostenrechnung

**D**ie Kostenrechnung ist ein unverzichtbares Instrument, um auf der Grundlage von Basisdaten Entscheidungen fundieren und einen Pflegedienst erfolgreich zu steuern. Außerdem wird die richtige Anwendung der Kostenrechnung auch im Hinblick auf Vergütungsverhandlungen mit den Kassen immer bedeutsamer. Unverzichtbar ist eine Preiskalkulation besonders dann, wenn Privatzahlerleistungen, Entlastungsleistungen und „pflegerische Betreuung“ mit einem Stundensatz verhandelt werden müssen.

Ein besonderes Augenmerk legt das Seminar auf eine absolut korrekte Kalkulation, da im Zusammenhang mit dem neuen Pflegebedürftigkeitsbegriff mehr Leistungen nach Zeit angeboten werden. Im Seminar werden auch diese Möglichkeiten aufgezeigt und die Chancen, die sich dadurch ergeben. Weiterhin werden verschiedene Formen der Mischkalkulation behandelt.

Im Seminar wird die Kostenrechnung praxisnah und sofort umsetzbar vorgestellt.

### Auszüge aus dem Inhalt

- ▶ Differenzierung von Kostenarten, v.a. der Personalkosten
- ▶ Die Kostenstellenrechnung unter Verwendung verursachungsgerechter Schlüssel
- ▶ Die Kostenträgerrechnung als differenzierte Stundensatzkalkulation
- ▶ Berechnung von Hausbesuchs- bzw. Fahrkostenpauschalen und von Investitionskostenpauschalen
- ▶ Die Kalkulation von Preisen für: a) Privatzahlerleistungen b) Betreuungsleistungen aller Art (Entlastungsbetrag und „pflegerische Betreuung“) c) stundenweiser Verhinderungspflege
- ▶ Wechselwirkungen und Vorteile einer Zeitvergütung gegenüber einer Abrechnung nach Leistungskomplexen
- ▶ Erstellen einer dreistufigen verursachungsgerechten Deckungsbeitragsrechnung

▶ Alle Teilnehmer/-innen erhalten Unterlagen mit Checklisten, Auswertungstabellen und Anwendungen. Das Seminar richtet sich an Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen im Controlling, die eine zeitgemäße Kostenrechnung aufbauen wollen oder ihre bisherige Kostenrechnung überprüfen möchten.

### Wichtiger Hinweis:

Dieses Seminar findet immer am Folgetag des Seminars „Der beste ambulante Pflege- und Betreuungsdienst“ statt. Beide Veranstaltungen ergänzen sich perfekt, und haben keine inhaltlichen Überschneidungen.

### Referent:

Thomas Siessegger, Dipl.-Kaufmann, Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste.

[www.siessegger.de](http://www.siessegger.de), Hamburg + Langenargen

### Seminardauer:

10:00 bis 17:00 Uhr / 1 Tag

### Seminargebühr:

380,- € (netto)

### Termin und Ort:

22. Januar 2025 in Köln, Info + Anmeldung hier: ●

Mehr Informationen und Anmeldung **direkt** über die hier verlinkten Punkte | ... oder auf der Internet-Seite bei der ● SozialGestaltung GmbH im ● Bildungscampus



**Authentische Bilder,**  
die Ihr Unternehmen  
von anderen abheben.

Von **dem** Experten  
im gesamten Bereich  
Pflege und Demenz.

**Michael Hagedorn**

Bildkonzepte

Fotokampagnen

Videoproduktionen

Fotoausstellungen

**0177.5523366**

**info@michaelhagedorn.de**



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

Buchregal	Foto von Bhautik Patel auf Unsplash
Küchenuhr-Tomate	Foto von iStock, No. 1064706122
Papierstapel	Foto von Wesley Tingey auf Unsplash
Blumentstrauch	Foto von Annie Spratt auf Unsplash
Puzzle	Foto von Alicia Christin Gerald auf Unsplash
Mann auf Felsen	Foto von Alex Azabache auf Unsplash
Digitale Anzeige	Foto von Possessed Photography auf Unsplash

## Druck

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

© Thomas Sießegger [Hamburg + Langenargen (L.A.) am Bodensee]