

Peter Wawrik, Lukas Wawrik

Tagespflegen wirtschaftlich führen

Controlling, Kennzahlen und Betriebswirtschaft für (Senioren-)Tagespflegen



Ein Praxishandbuch für
Verantwortliche und Führungskräfte

Peter Wawrik, Lukas Wawrik

Tagespflegen wirtschaftlich führen

Controlling, Kennzahlen und Betriebs-
wirtschaft für (Senioren-)Tagespflegen



Ein Praxishandbuch für
Verantwortliche und Führungskräfte

 tredition®

Peter Wawrik, Lukas Wawrik

Tagespflegen wirtschaftlich führen

Controlling, Kennzahlen und Betriebswirtschaft für
(Senioren-)Tagespflegen

Ein Praxishandbuch für Verantwortliche und Führungskräfte



Peter Wawrik, Lukas Wawrik

Tagespflegen wirtschaftlich führen

Controlling, Kennzahlen und Betriebswirtschaft für
(Senioren-)Tagespflegen

Ein Praxishandbuch für Verantwortliche und Führungskräfte

Sämtliche Angaben und Darstellungen in diesem Buch entsprechen dem aktuellen Stand des Wissens und sind bestmöglich aufgearbeitet. Der Verlag und die Autoren können trotzdem keine Haftung für Schäden übernehmen, die im Zusammenhang mit Inhalten dieses Buches entstehen.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Eine Weitergabe der digitalen Arbeitshilfen zu diesem Buch an Dritte ist unzulässig.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

vorbehalten.

© Tredition GmbH,
Hamburg, 2020.

| | | | |
|---------------------|-------|------|-------------------|
| Print: | | ISBN | 978-3-347-08782-8 |
| E-Book- Formate: | pdf: | ISBN | 978-3-347-08784-2 |
| | epub: | ISBN | 978-3-347-08784-2 |
| | mobi: | ISBN | 978-3-347-08784-2 |

Besuchen Sie uns im Internet: www.wawrik-pflege-consulting.de

Verlag & Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

Lektorat: SCHREIB_WARE. Texte und Lektorat für Unternehmen, Düsseldorf

Foto: Studio Wawrik, Berlin

Titelseite:

Peter Wawrik, Lukas Wawrik

Tagespflegen wirtschaftlich führen

Controlling, Kennzahlen und Betriebswirtschaft für
(Senioren-)Tagespflegen

Ein Praxishandbuch für Verantwortliche und Führungskräfte

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1 Die Entwicklung der Tagespflegen als eigenständiges Angebot

- 1.1 Die Tagespflege in den einzelnen Bundesländern
- 1.2 Perspektiven der Tagespflege für die Zukunft

2 Das Modell 4 G für erfolgreiche Tagespflegen

- 2.1 Beratungsmanagement
- 2.2 Personalmanagement
- 2.3 Planungsmanagement
- 2.4 Organisationsmanagement

3 Vision - Ziele - Strategien in der Tagespflege

- 3.1 Sind Vision und Ziele klar?
 - 3.1.1 Begriffsdefinitionen
 - 3.1.2 Kurz-, mittel- und langfristige Ziele
- 3.2 Sind Vision und Ziele auch bekannt?
- 3.3 Kein Controlling ohne Ziele
- 3.4 Zielvereinbarung und Jahresgespräche

4 Rechtliche und vertragliche Tagespflege-Grundlagen

- 4.1 Versorgungsvertrag nach § 72 SGB XI
- 4.2 Rahmenvertrag nach § 75 SGB XI für die teilstationäre Pflege
- 4.3 Strukturhebungsbogen
- 4.4 Institutionskennzeichen
- 4.5 Vergütung und Finanzierung
- 4.6 Leistungs-, Qualitäts- und Vergütungsvereinbarung
- 4.7 Heim- und Folgegesetze auf Landesebene
- 4.8 Maßstäbe und Grundsätze für die Qualität und Qualitätssicherung
- 4.9 Vertragliche Pflichten für das Rechnungswesen von Tagespflegen
- 4.10 Bauliche Pflichten und weitere behördliche Vorgaben

5 Finanzierung und Vergütung einer Tagespflege

- 5.1 Pflegesätze, sonstige Erträge und Aufwendungen
- 5.2 Die Finanzierung differenziert betrachtet
 - 5.2.1 Personalkosten
 - 5.2.2 Sachkosten
 - 5.2.3 Fahrdienst
 - 5.2.4 Zusätzliche Betreuung
 - 5.2.5 Investitionskosten
- 5.3 Zusatzleistungen

6 Pflegesatzverhandlungen

- 6.1 Grundsätze der Pflegesatzverhandlung
- 6.2 Für neue Tagespflegen: Überlegungen für die Pflegesatzverhandlung
- 6.3 Für bestehende Tagespflegen: Anregungen zur Pflegesatzverhandlung
- 6.4 Wer sitzt Ihnen gegenüber?
- 6.5 Weitere Anmerkungen und Fragen aus der Praxis
 - 6.5.1 Pauschale Vergütungserhöhung?
 - 6.5.2 Unterjährige Kostensteigerungen? Nach 6 Monaten neu verhandeln?
 - 6.5.3 Selbst verhandeln oder mit einem erfahrenen Berater?

7 Tagespflegen wirtschaftlich führen - Grundlagen

- 7.1 Grundlagen des Rechnungswesens
- 7.2 Exkurs externes Rechnungswesen
 - 7.2.1 Buchführung – und wie gebucht wird
 - 7.2.2 Monatliche Auswertungen
 - 7.2.3 Jahresabschluss
- 7.3 Exkurs internes Rechnungswesen (Controlling)
- 7.4 Unterschiede internes und externes Rechnungswesen
- 7.5 Controlling für Sie als Führungskraft einer Tagespflege?

8 Kennzahlen für Tagespflegen

9 Zwei Praxis-Modelle des Controllings

- 9.1 Arbeitshilfe TP-Controlling
- 9.2 Das „Wawrik Tagespflege-Cockpit“
 - 9.2.1 Eingabe der Grunddaten
 - 9.2.2 Eingabe der monatlichen Daten

9.2.3 Auswertungen und Grafiken

9.2.4 Cockpit-Übersicht

10 Mit Kennzahlen eine Tagespflege steuern

10.1 Kommunikationskreislauf

10.2 Beraten, planen, führen, prüfen, kommunizieren

Anlagen

Anlage I Arbeitshilfen im Downloadbereich

Anlage II Glossar

Anhang III Abbildungsverzeichnis

Anhang IV Tabellenverzeichnis

Anhang V Literatur-/Quellenverzeichnis

Die Autoren

Vorwort

In unseren Beratungen und Projektplanungen bei Trägern von Pflegeunternehmen und in unseren Seminaren zum Planen und Betreiben von Tagespflegen bzw. zur betriebswirtschaftlichen Führung dieser Pflegeeinrichtung werden uns von Inhabern, Geschäftsführungen, Steuerberatern, Mitarbeitern aus dem Rechnungswesen/Controlling und Führungskräften wie Einrichtungs- und Pflegedienstleitungen eine Vielzahl von wichtigen und relevanten Fragen rund um die betriebswirtschaftliche Dimension einer (Senioren-)Tagespflege gestellt:



- *Was macht eine Tagespflege erfolgreich?*
- *Wie komme ich aus dem wirtschaftlichen Defizit wieder heraus?*
- *Darf ich mehr Gäste aufnehmen, als Plätze genehmigt und anerkannt sind?*

- *Unsere Tagespflege hat nach 1,5 Jahren erst eine 55%ige Belegung. Ist das normal?*
- *Meine Tagespflege ist ab dem vierten Monat voll belegt und wir haben eine Warteliste. Darf ich weitere Gäste aufnehmen?*
- *Wie funktioniert eine Pflegesatzverhandlung?*
- *Warum darf ich in der Tagespflege keine Behandlungspflege zusätzlich abrechnen?*
- *Warum müssen wir uns um den Fahrdienst kümmern?*
- *Warum sollte ich die Tagespflege bewerben?*
- *Wieso ist eine geeignete Beschriftung für die Tagespflege wichtig?*
- *Worin besteht der Unterschied zwischen der Tages- und stationären Pflege?*

In diesem Praxishandbuch wollen wir verständlich und einfach, besonders für Nicht-Kaufleute und BWLer die betriebswirtschaftlichen Hintergründe einer Tagespflege, die Finanzierung, relevante Kennzahlen und Controlling-Arbeitshilfen vorstellen.

In allen Kapiteln werden Fragen aus der Praxis von Seminarteilnehmern und aus Beratungen bei Trägern aufgegriffen, das theoretische Hintergrundwissen erläutert und anschließend praxisnahe Antworten und Hilfen gegeben.

Vier Anmerkungen vorab:

1. Je nach Bundesland wird von Tagespflege oder Senioren-Tagespflege gesprochen. Wir sprechen im Buch immer von der (Senioren-)Tagespflege, meinen aber das gleiche.
2. Das Buch ist so aufgebaut, dass Sie es von Anfang bis Ende durcharbeiten können - oder aber je nach aktuellem Bedürfnis das Kapitel und Thema, das Sie gerade benötigen.
3. Wir könnten Sie im Buch als Inhaberin und Inhaber, Geschäftsführerin und Geschäftsführer, Pflegedienstleiterin und Pflegedienstleiter etc. ansprechen. Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet, ohne damit jedoch eine Diskriminierung zum Ausdruck bringen zu wollen. Gestatten Sie daher, dass wir aus Vereinfachungsgründen von Führungskraft und Pflegedienstleitung und Mitarbeiter oder Team sprechen.
4. Weitergehende relevante Arbeitshilfen für Ihre (Senioren-)Tagespflege gibt es im Downloadbereich zu diesem Buch:

<https://wawrik-pflege-consulting.de/buch3/>

Buch-Code: A82H272vc7

Vielen Dank an Sibylle Kemnitz von www.schreibware.com für ihre Anmerkungen und Hinweise als Lektorin und an Lisa Bosbach (www.lisabosbach.de) für ihre Illustrationen in diesem Buch.

Wir hoffen, dass dieses Praxishandbuch Ihnen eine Reihe von Fragen beantwortet und eine Unterstützung im Berufsalltag darstellt. Da wir gerne mit Führungskräften im Dialog sind, freuen uns über Ihre weitergehenden Fragen oder Rückmeldungen.

Bad Sassendorf, Berlin, im Juni 2020

Peter Wawrik, Lukas Wawrik

1 Die Entwicklung der Tagespflegen als eigenständiges Angebot

Die „Tagespflege“ für Pflegebedürftige wurde mit Einführung der Pflegeversicherung Anfang 1995 als eigenständiges teilstationäres Angebot in § 41 im „Gesetz zur sozialen Absicherung des Risikos der Pflegebedürftigkeit (Pflege-Versicherungs-Gesetz = PflegeVG)“ verankert.

Das damalige Gesetz war wie folgt formuliert:



§ 41 Tagespflege und Nachtpflege (in der Fassung vom 26.05.1994)

- (1) Pflegebedürftige haben Anspruch auf teilstationäre Pflege in Einrichtungen der Tages- oder Nachtpflege, wenn häusliche Pflege nicht in ausreichendem Umfang sichergestellt werden kann. Die teilstationäre Pflege umfasst auch die notwendige Beförderung des Pflegebedürftigen von der Wohnung zur Einrichtung der Tagespflege oder der Nachtpflege und zurück.
- (2) Die Pflegekasse übernimmt die Aufwendungen der teilstationären Pflege:

1. Für Pflegebedürftige der Pflegestufe I im Wert bis zu 750 Deutsche Mark
 2. Für Pflegebedürftige der Pflegestufe II im Wert bis zu 1.500 Deutsche Mark
 3. Für Pflegebedürftige der Pflegestufe III im Wert bis zu 2.100 Deutsche Mark je Kalendermonat.
- (3) Pflegebedürftige erhalten zusätzlich zu den Leistungen nach Absatz 2 ein anteiliges Pflegegeld, wenn der für die jeweilige Pflegestufe vorgesehene Höchstwert der Sachleistung nicht voll ausgeschöpft wird. § 38 Satz 2 gilt entsprechend. Sachleistungen nach § 36 können neben den Leistungen nach Absatz 2 in Anspruch genommen werden, die Aufwendungen dürfen jedoch insgesamt je Kalendermonat den in § 36 Abs. 3 für die jeweilige Pflegestufe vorgesehenen Gesamtwert nicht übersteigen.

Heute (Stand Frühjahr 2020) ist nach einer Reihe von Novellen der Pflegeversicherung, die in das Sozialgesetzbuch XI (SGB XI) überführt wurde, der § 41 SGB XI wie folgt gefasst:



§ 41 Tagespflege und Nachtpflege (aktuelle Fassung)

- (1) Pflegebedürftige der Pflegegrade 2 bis 5 haben Anspruch auf teilstationäre Pflege in Einrichtungen

der Tages- oder Nachtpflege, wenn häusliche Pflege nicht in ausreichendem Umfang sichergestellt werden kann oder wenn dies zur Ergänzung oder Stärkung der häuslichen Pflege erforderlich ist. Die teilstationäre Pflege umfasst auch die notwendige Beförderung des Pflegebedürftigen von der Wohnung zur Einrichtung der Tagespflege oder der Nachtpflege und zurück.

- (2) Die Pflegekasse übernimmt im Rahmen der Leistungsbeträge nach Satz 2 die pflegebedingten Aufwendungen der teilstationären Pflege einschließlich der Aufwendungen für Betreuung und die Aufwendungen für die in der Einrichtung notwendigen Leistungen der medizinischen Behandlungspflege. Der Anspruch auf teilstationäre Pflege umfasst je Kalendermonat
 1. Für Pflegebedürftige des Pflegegrades 2 einen Gesamtwert bis zu 689 Euro,
 2. Für Pflegebedürftige des Pflegegrades 3 einen Gesamtwert bis zu 1.298 Euro,
 3. Für Pflegebedürftige des Pflegegrades 4 einen Gesamtwert bis zu 1.612 Euro,
 4. Für Pflegebedürftige des Pflegegrades 5 einen Gesamtwert bis zu 1.995 Euro.
- (3) Pflegebedürftige der Pflegegrade 2 bis 5 können teilstationäre Tages- und Nachtpflege zusätzlich zu ambulanten Pflegesachleistungen, Pflegegeld oder der Kombinationsleistung nach § 38 in Anspruch nehmen, ohne dass eine Anrechnung auf diese Ansprüche erfolgt.
- (4) bis (7) (weggefallen)

Die vormals stationären und ambulanten Angebote und Hilfen in Deutschland sollten mit der Einführung der Pflegeversicherung bewusst um teilstationäre Möglichkeiten ergänzt werden, um den Nachfragen von Pflegebedürftigen und Angehörigen besser und differenzierter begegnen zu können.

Von Beginn an galt es, Bedingungen und Voraussetzungen zu erfüllen, wenn die Pflegeversicherung Leistungen für einen Tagespflegegast übernehmen soll:

- a) das Vorliegen einer Pflegestufe/ heute eines Pflegegrades,
- b) ein ergänzender Hilfebedarf in der Häuslichkeit.

In den Jahren 1995 bis 2000 gab es in allen Bundesländern eine eher zögerliche Betriebsaufnahme von solitären Tagespflegen. Dagegen wurden in vielen stationären Häusern (Alten- und Pflegeheimen) integrierte Tagespflegeplätze schnell angeboten, da dort die baulichen und personellen Vorgaben für eine Tagespflege vorlagen oder relativ einfach ergänzt werden konnten.

Die vielfältigen rechtlichen Rahmenbedingungen für den Betrieb einer solitären Tagespflege, das seit Beginn bis heute im betrieblichen Alltag hohe Ausfallrisiko durch kurzfristige Absagen der Gäste und eine Konkurrenz zwischen der ambulanten Pflege und der Tagespflege bei der Abrechnung der Pflegeleistung führten vermehrt bis zum Jahr 2005 auch wieder zu Schließungen von solitären Tagespflegen.

In den letzten zwei Dekaden betrachtete die Gesellschaft die Pflegebedürftigkeit im Alter, die im Laufe der Jahre in fast jeder Familie, Nachbarschaft oder im Bekanntenkreis vorkam, in zunehmendem Maße als „Normalität“. Ambulante, teilstationäre und stationäre Hilfen wurden immer weiter ausgebaut.

Damit erlangte auch die Tagespflege vermehrt Anerkennung und wurde als sinnvolle Hilfe sowohl für somatische als auch an Demenz erkrankte Pflegebedürftige gesehen. Die damit verbundene Entlastung der pflegenden Angehörigen bekam parallel ebenfalls eine größere Bedeutung und Akzeptanz.

Mit den Pflegestärkungsgesetzen I - III in den Jahren 2015 bis 2017 gab es einen weiteren deutlichen politischen Schub zur Weiterentwicklung der Tagespflege in Deutschland. Die politische Zielsetzung, Pflegebedürftige durch ein eigenes Tagespflegebudget weiter zu unterstützen und gleichzeitig auch Angehörige zu entlasten, muss als erreicht bewertet werden.

Gab es 2013 in Deutschland 1.814 Tagespflegen mit 30.943 Plätzen, so waren es im Jahr 2017 schon 4.455 Tagespflegen mit 66.484 Plätzen.

| Ende 2017 gab es 4.455 Tagespflegen in Deutschland mit | | |
|--|--|--|
| 30.465 Plätzen bei privaten Anbietern | 33.764 Plätzen bei Wohlfahrtsverbänden | 2.255 Plätzen bei öffentlichen Trägern |

Tabelle 1: Tagespflegen und Plätze 2017. Quelle: Pflegestatistik 2017, Statistisches Bundesamt (Destatis) 2018.

Alle zwei Jahre im Dezember werden deutschlandweit Pflegedaten erhoben. Die Ergebnisse der Abfrage der Pflegedaten in Deutschland, die in der Pflegestatistik 2019 (Stand 15.12.2019) zusammengefasst werden, werden im Frühjahr 2021 veröffentlicht. Es wird vermutet, dass dann die Tagespflegen in Deutschland die Anzahl von 6.000 überschritten haben.

Hat sich die Anzahl der Tagespflegen und der Plätze zwischen 2013 und 2017 mehr als verdoppelt, so gehen wir davon aus, dass zwischen den Jahren 2020 bis 2029 die Anzahl von 6.000 Tagespflegen mit den entsprechenden Plätzen in Deutschland aufgrund regionaler Marktsättigung nur noch gering weiter steigt. Die Prognosedaten ab 2019 sind in gelben Balken dargestellt:

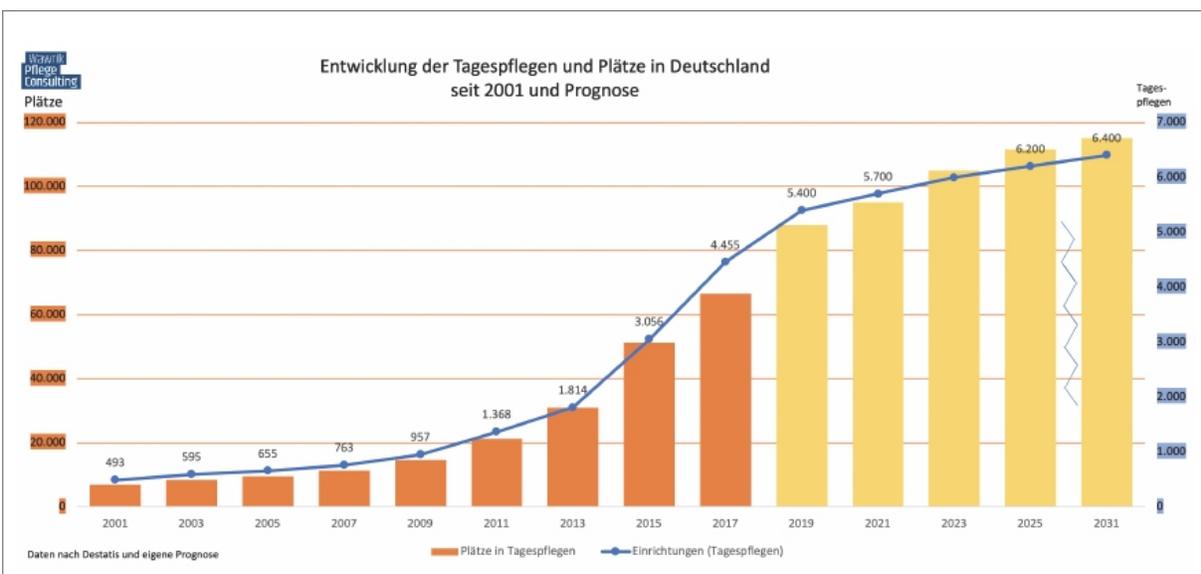


Abbildung 1: Entwicklung der Tagespflegen und Plätze. Quelle: Pflegestatistik 2001 - 2017. Destatis. Ergänzt von Wawrik Pflege Consulting, 2020.

Die Anzahl der Plätze pro Tagespflege, die Ende 2017 im Durchschnitt bei 14,92 Plätzen lag, wird sich nach unserer

Prognose in den nächsten Jahren deutlich erhöhen und im Durchschnitt bei 18 bis 20 Plätzen liegen, weil eingestreute Tagespflegeplätze reduziert werden, kleine Tagespflegen aufgestockt und neue Tagespflegen mit eher 15 bis 24 Plätzen gebaut werden.

Für die weiteren Folgejahre wird bei der Anzahl der Tagespflegen von einer abflachenden Wachstumskurve ausgegangen, da in einigen Regionen in Deutschland heute schon eine Marktsättigung an Tagespflegeplätzen feststellbar ist.

1.1 Die Tagespflege in den einzelnen Bundesländern

Der Föderalismus in Deutschland führte dazu, dass die Pflegeversicherung (Bundesgesetz) in den einzelnen Bundesländern verschieden umgesetzt und geprägt wurde. Dieses führte somit auch zu einem unterschiedlichen Engagement von Trägern, Tagespflegen zu planen und zu betreiben, und erhöhte oder verringerte das wirtschaftliche Risiko für den Betrieb einer Tagespflege.

Für Pflegebedürftige und deren Angehörige als auch Mitarbeiter und Träger von Pflegeeinrichtungen ist dies zum Teil nur bedingt versteh- und erklärbar.



Mehrere Beispiele dazu:

- 1) **Ausfallerstattung und Platzzahlüberschreitung:** Eine teilweise Erstattung des pflegebedingten Aufwandes bei einer kurzfristigen Absage eines Tagespflegegastes gibt es heute z. B. in Baden-Württemberg, Bayern, Brandenburg, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Schleswig-Holstein. In Berlin, Bremen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen-Anhalt, Thüringen gibt es dies aber nicht. Dafür dürfen die anerkannten Tagespflegeplätze in NRW und Bayern z. B. nach Genehmigung tageweise überschritten werden, in vielen anderen Bundesländern wiederum nicht.
- 2) **Heimaufsicht:** Tagespflegen sind zum Beispiel in Baden-Württemberg, Bayern, Rheinland-Pfalz von der Heimaufsicht befreit. In Hamburg, Hessen, Niedersachsen, NRW unterstehen die Tagespflegen dieser Behörde.
- 3) **Öffnungszeiten:** Tagespflegen sind gemäß der „Maßstäbe und Grundsätze für die Qualität und die Qualitätssicherung sowie für die Entwicklung eines einrichtungsinternen Qualitätsmanagements nach § 113 des Elften Buches Sozialgesetzbuch (SGB XI)“ in der teilstationären Pflege üblicherweise an fünf Tagen in der Woche jeweils mindestens 6 Stunden täglich geöffnet. Dies ist in einer Reihe von Bundesländern so auch übernommen worden. In Thüringen besteht für Träger von Tagespflegen die Pflicht, die Tagespflege mindestens 8 Stunden am Tage geöffnet zu halten.