

# WHITEPAPER

Torsten Nyhsen

## **Gute Pflegesätze durch Verhandlungsmanagement** Überlassen Sie nichts dem Zufall

**Altenheim**  
Lösungen fürs Management



# VITA



**Torsten Nyhsen**  
Geschäftsführer des SKM Aachen e.V.

**Torsten Nyhsen**, Jahrgang 1976, verheiratet, Vater von drei Töchtern, lebt in der Städteregion Aachen

## Seine Qualifikationen:

- Soziale Arbeit (FH), Katholische Hochschule NRW, Abt. Aachen
- Betriebswirtschaftslehre (VWA), Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Aachen
- Betriebswirtschaftslehre B. A., Fachhochschule Südwestfalen
- Qualitätsmanagementbeauftragter, Caritasverband für das Bistum Aachen e. V.
- Systemischer Coach und Changemanager, INeKO – Institut an der Universität zu Köln
- Organisationsentwicklung M. A., Universität Kaiserslautern

## Zentrale berufliche Stationen

- Forschung und Lehre als wissenschaftlicher Mitarbeiter an: Katholische Hochschule NRW, Abt. Aachen
- Einrichtungsleitung eines Seniorenzentrums in der Städteregion Aachen
- In den letzten 14 Jahren Geschäftsführer des SKM Aachen e.V. (Fachverband der Caritas, der u. a. zwei stationäre Altenhilfeeinrichtungen im Stadtgebiet von Aachen betreibt)

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>1 Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2 Verhandlung: eine begriffsbestimmende theoriegestützte Hinführung</b>	<b>5</b>
2.1 Der Verhandlungs(management)begriff	5
2.2 Verhandlungstheorie	6
<b>3 Verhandlungsmanagement in der stationären Altenhilfe</b>	<b>11</b>
3.1 Das Pflegesatzverfahren auf Grundlage der Sozialgesetzgebung	11
3.1.1 Sozialrechtliches Dreieck	11
3.1.2 Pflegesatzverfahren gemäß SGB XI	12
3.1.3 Pflegesatzverfahren gemäß SGB XII	13
3.2 Der Verhandlungsmanagement-Ansatz nach Markus Voeth und Uta Herbst im Kontext von Pflegesatzverhandlungen	13
3.2.1 Verhandlungsanalyse	14
3.2.2 Verhandlungsorganisation	24
3.2.3 Verhandlungsvorbereitung	30
3.2.4 Verhandlungsführung	32
3.2.5 Verhandlungscontrolling	38
<b>4 Würdigung, Fazit und Ausblick</b>	<b>40</b>
Literaturverzeichnis	43

# EINLEITUNG

„Ohne eine nachhaltige und gesunde finanzielle Ausstattung können Pflegeeinrichtungen ihre Aufgabe nicht erfüllen“ (Kaminski 2020, S. 5). Diese Feststellung verdeutlicht die Relevanz auskömmlicher Heimentgelte, damit stationäre Pflegeeinrichtungen<sup>1</sup> ihr Angebot im Sinne ihrer Nutzer:innen qualitätsorientiert erbringen können.

Der Pflegeheim Rating Report 2022 macht deutlich, dass in der BRD in 2019 jedes vierte Pflegeheim (26,5%) Verluste im Rahmen seiner Jahresabschlussrechnung ausweisen musste. Weiterhin waren in 2019 20 % aller Pflegeeinrichtungen von erhöhter Insolvenzgefahr bedroht und die aktuellen Entwicklungen sorgen für weitere Anspannungen: Inflation, Personalmangel, Tariftreuepflicht und nicht zuletzt massive Investitionsbedarfe in die Pflege entlastende Technologien, um dem personellen Aderlass etwas entgegensetzen zu können, beanspruchen stationäre Altenhilfeträger extrem. In diesem Umfeld haben Pflegesatzverhandlungen für das Überleben von Pflegeeinrichtungen mehr denn je an Bedeutung gewonnen.

Grundsätzlich ist das systematisch erlernte Wissen um Verhandlungsmanagement unter Verantwortlichen von Pflegeeinrichtungen aber eher marginal ausgeprägt. Vielmehr eignen sich Pflegemanager:innen ihr Wissen über Verhandlungsführung und -management „on the job“ mittels „learning by doing“ an. Studien zeigen aber auf, dass die „systematische Auseinandersetzung mit Inhalten des Verhandlungsmanagements eine positive Wirkung auf die Verhandlungsleistung (...) haben“ (Voeth/Herbst 2015, S. 41) bzw. in Verhandlungsführung untrainierte Personen erzielen signifikant schlechtere Verhandlungsergebnisse.

Der vorliegende Beitrag ist ein Auszug aus einer Masterthesis im Studienfach **Organisationsentwicklung** und wurde Ende 2022 verfasst. Vertiefende Ausführungen zu organisationalen Aspekten wurden im vorliegenden Text ausgespart, um der Leserschaft einen bestmöglichen Fo-

kus auf das Leitthema der Pflegesatzverhandlungen zu bieten. Der Beitrag strebt vor diesem Hintergrund aus Sicht der Leistungsanbieter:innen stationärer Pflege Erkenntnisse zu der Frage an, inwiefern ein im Rahmen von Pflegesatzverhandlungen angewandtes Verhandlungsmanagement leistungssteigernde Potenziale hat. Zur Diskussion dieser Frage wird einleitend ein Begriffsverständnis von **Verhandlungsmanagement** skizziert und eine verhandlungstheoretische Grundlegung vorgenommen: Dynamische Umwelten fordern eine stetige bestandssichernde Anpassungsleistung von Organisationen. Diese Leistung formuliert die verhaltenswissenschaftlich orientierte Verhandlungstheorie als eine Frage des menschlichen Entscheidungsverhaltens, das durch den Akt des Verhandelns zwischen realen Akteur:innen zum Ausdruck gebracht wird.

Hierzu werden die Grundelemente und fünf Phasen eines systematischen Verhandlungsmanagement-Ansatzes der Wirtschaftswissenschaftler:innen Markus Voeth und Uta Herbst vorgestellt und Implikationen für die Verhandlungspraxis von Pflegeheimträger:innen herausgearbeitet.

<sup>1</sup> In dieser Arbeit werden Begriffe wie **Pflegeheim**, **Altenheim**, **Seniorenheim** usw. synonym genutzt.