

## Betriebswirtschaftliches Denken wird vorerst ausgesetzt

Notwendig ist jetzt eine Dokumentation der Mehrkosten in der Corona-Krise

Die Betriebswirtschaft funktioniert im Prinzip nach den immer gleichen Grundsätzen. Seit ca. 18 Jahren versuchen wir in dieser Rubrik „BWL“ bei PDL-Praxis, betriebswirtschaftliches Denken für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste weiterzuentwickeln. Betriebswirtschaftlich gesehen gibt es aber eigentlich nie etwas gravierend Neues. Wir befinden uns nun aber in einer außergewöhnlichen Krisenzeit, wie es sie noch nie gegeben hat.

Das heißt konkret, betriebswirtschaftliches Denken im Sinne des bisher angewandten und in der Pflegeversicherung verankerten **Minimalprinzips** wird umgedreht und in gewisser Weise für begrenzte Zeit ausgesetzt.

Für die **Definition von Wirtschaftlichkeit** gibt es zwei Möglichkeiten

Das Minimumprinzip	Das Maximumprinzip
bedeutet, ein gegebenes Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu realisieren - oder, mit anderen Worten für einen ambulanten Pflegedienst:  Das Ziel einer qualitativ definierten und vorher geplanten Pflege soll mit möglichst wenig Kosten (sowohl Sach- als auch Personalkosten) erreicht werden. Bei diesem Wirtschaftlichkeitsprinzip sind also die Personalkosten und der Sachmitteleinsatz die Variablen und sollten möglichst minimiert werden.	bedeutet, dass mit gegebenem Mitteleinsatz ein größtmöglicher Nutzen zu erzielen ist - oder anders ausgedrückt für einen ambulanten Dienst:  Mit den vorhandenen Sach- und Personalkosten soll ein größtmöglicher Nutzen für die Kunden (Patienten) geschaffen werden, d.h. es muss dafür gesorgt werden, dass die Leistungen so effizient und organisatorisch so sinnvoll erbracht werden, dass möglichst viele (wirklich notwendige) Leistungen für die Patienten zur Verfügung steht.

Bei ambulanten Pflegediensten gilt gemäß der Pflege-Buchführungsverordnung das Minimumprinzip. Ein Pflegedienst müsste – so war das bisher - im Prinzip zum Nachweis der eigenen Wirtschaftlichkeit belegen, dass es nicht möglich war, die gegebene Leistung mit weniger Aufwand [z.B. weniger Zeit] zu erbringen.

Beim Nachweis von Wirtschaftlichkeit geht es also auch immer um die Relation von vereinbarter Qualität und Effizienz. Effizienz ist übrigens gleichbedeutend mit Wirtschaftlichkeit. Es ist also unter ungünstige Rahmenbedingungen möglich, dass ein wirtschaftlich arbeitender Betrieb nicht kostendeckend [also unrentabel] ist.

### Was heißt das konkret für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste?

Das Maximalprinzip kommt eigentlich im realen Wirtschaftsleben selten zur Anwendung

Es geht jetzt in dieser Krisenzeit nicht mehr um die Frage,

- **„Wie erbringen wir mit geringstmöglichem Aufwand die Leistungskomplexe?“**

sondern es geht umgekehrt um Fragen wie

- **Welche Menschen können wir überhaupt noch versorgen mit unseren knappen Personal-Ressourcen?**
- **Wie können wir ein Maximum an Pflegebedürftigen erreichen?**
- **ist es nicht besser, vorwiegend Pflege zu erbringen, und Hauswirtschaft hintenanzustellen?**

Prozesse, die in der Vergangenheit immer wieder optimiert wurden, wie zum Beispiel die wirtschaftliche Touren - und Personal-Einsatz-Planung, müssen nun nach anderen Gesichtspunkten geplant und durchgeführt werden.

Durch die Krise entstehen Mehrkosten. Vor allem durch die gesetzlich auferlegten Maßnahmen führt dies zu teilweise deutlich höheren Aufwendungen.

*Mit dem Covid-19-Krankenhausentlastungsgesetz ist in § 150 Abs. 2 SGB XI für zugelassene Pflegedienste ein Kostenerstattungsverfahren beschlossen worden. Dieser Anspruch gibt den ambulanten Pflege- und Betreuungsdiensten die Sicherheit, durch die Pandemie bedingte Mehrausgaben und Mindereinnahmen über die Pflegeversicherung erstattet zu bekommen.*

Die dadurch die Veränderungen bedingten Mehrkosten müssen also von den Pflegekassen erstattet werden. Das alte Kostenerstattungsprinzip (wie vor Einführung der Pflegeversicherung) greift also wieder in dieser Zeit.

### **PDL-Praxis Krisen-Tipp**

#### **Dokumentieren Sie alle durch die Corona-Krise verbundenen Mehrkosten**

Das können Sachkosten sein, wie zum Beispiel Handschuhe, Masken, Desinfektionsmittel und andere durch die Pandemie bedingte Mehrkosten.

oder durch höheren Zeitverbrauch bedingte Personalkosten, wie z. B.

- längere Fahrt- und Wegezeiten durch geänderte Tourenplanung
- verlängerte Zeiten für Vor- und Nachbereitung der Einsätze bei den Kunden und die zusätzliche Zeit für Hygienemaßnahmen
- Mitarbeiter, die wegen eines Corona-Verdacht nicht arbeiten dürfen, müssen durch zusätzliches Personal ersetzt werden, obwohl die bisherigen Personalkosten weiterlaufen
- Mindereinnahmen durch abgesagte Einsätze von geplanten Einsätzen und Patienten
- usw. usw.

Die neue Zeit bedeutet also nicht, betriebswirtschaftliches Denken außer Kraft zu setzen. Wir müssen nur für eine Übergangszeit andere Aspekte in unsere Überlegungen mit einbeziehen. Deshalb ist eine zwischenzeitliche Anpassung des Controllings vonnöten, und neue Kosten müssen differenziert erfasst werden, auch die Zeiten, die zu höheren Personalkosten führen.

Was **nicht berücksichtigt** werden darf, sind Verluste und Unwirtschaftlichkeit, die schon vor den gesetzlichen bestimmten Maßnahmen vorhanden waren, also vor März 2020. Diese strukturellen Defizite müssen auch nach Überwindung der Krise und nach dem Ersatz der für die Krise notwendigen Kosten in den Griff bekommen werden. Nach der Krise kann wieder nach dem Minimalprinzip verfahren werden, und auch das „Krisen-Controlling“ kann wieder zurückgefahren werden.

### **Thomas Sießegger**

Dipl. Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste

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

Email: [pdl-praxis@siessegger.de](mailto:pdl-praxis@siessegger.de)