

Stationäre Pflege braucht anpassungsfähige Steuerung

Zunehmende Dynamisierung und Veränderungsdruck nehmen kontinuierlich Einfluss auf die Steuerung in der stationären Pflege. Pflegeeinrichtungen sollten sich nicht scheuen, ihre Steuerungsprozesse zu modernisieren.

Text **Sebastian Satzvey, Christopher Flossbach**

Das Gesetz zur Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung (GVWG) ist das prominenteste Beispiel herausfordernder Veränderungen in der stationären Pflege. Weiter sehen sich Pflegeheimbetreiber mit der Vorbereitung der Erstattungsansprüche gemäß § 150 SGB XI konfrontiert. Letzteres hat gezeigt, dass detaillierte Kostenaufstellungen und -kalkulationen nicht auf Knopfdruck oder uneingeschränkt zu haben sind und wegen entstandener Unschärfen sogar Rückzahlungsverpflichtungen drohen können. Diese und weitere einflussnehmende Aspekte, begleitet durch die steigende Digitalisierungsdynamik, sollten Pflegebetreiber dazu nutzen, die Weichen für eine anzupassende Unternehmenssteuerung zukunftsweisend zu stellen.

Die operative Steuerung ist „die“ betriebswirtschaftliche Aufgabe, um den Fortbestand eines Pflegebetriebs zu sichern. Sie ist bedingt durch das ständig enger werdende Refinanzierungskorsett der sozialen Pflegeversicherung. Denn: Innovative Pflege- und Betreuungskonzepte finden zu wenig Anklang, vor allem in der harten Refinanzierungsrealität klassischer Leistungsangebote. Deshalb ist es umso wichtiger, die Grundbausteine und Kernaufgaben der Steuerung anzuwenden.

Ein häufiges Problem ist die fehlende Refinanzierung. Das bedeutet, dass Kostenträger entweder Kostenpositionen nur teilweise und unvollständig anerkennen oder Pflegebetreiber diese nicht immer nachweislich darlegen können. Beides bedingt sich, denn eine

lückenlose Dokumentation ermöglicht ein souveränes Auftreten in Verhandlungs- oder Nachweisverfahren und erfolgversprechenderes Verhandeln tatsächlicher Kosten. Dies betrifft sowohl die betriebliche als auch die investive Refinanzierung. Zudem sind interne Kostenstrukturen zu prüfen, das heißt wie (verursachungs-)gerecht sind Umlagen gewählt, Leitungs- und Verwaltungskosten ausgehandelt oder Gebäudestrukturen ausreichend bewirtschaftet worden?

Um Pflegeeinrichtungen erfolgreich zu steuern, müssen Personal-, Finanz- und Leistungsdaten gleichermaßen einbezogen werden. Nur durch einen ganzheitlichen Steuerungsansatz werden die Geschäftsfeldspezifika abgebildet. Zeitgemäße Steuerungsinstrumente verknüpfen unterschiedliche Datenquellen systemübergreifend und stellen Informationen kontextbezogen zur Verfügung. Pflegebetreiber scheuen häufig Neuinvestitionen und Softwarelösungen, obwohl Förderprogramme (zum Beispiel das Pflegepersonal-Stärkungsgesetz PpSG § 8 (8) SGB XI) diese bezuschussen oder bestehende Systeme den Anforderungen bereits entsprechen, die Realisierung aber bisher ausgeblieben ist. Schon heute ließe sich ein umfassendes Steuerungssystem mit essenziellen Kennzahlen einrichten, ungeachtet dessen, auf welchem Digitalisierungsstand das Pflegeunternehmen ist. Je digitaler ein Unternehmen unterwegs ist, desto schneller, automatischer und zuverlässiger erhält es aussagekräftige Kennzahlen.

Die Pflegesätze sind das Herzstück der Erfolgsrechnung. Sie entscheiden über den Rahmen des betrieblichen Handelns. Eine saubere kostenrechnerische Grundlage ist neben der Auslastungssteuerung unabdingbar. Dabei ist vor allem auf eine differenzierte und gleichbleibende Kostenzuordnung zu setzen, um zusätzlich Klarheit für die nächste Verhandlung zu schaffen. Zentral ist zudem die Strategieentwicklung: Buchhaltungsstrukturen können die Verhandlungsstrategie insofern beeinflussen, als fehlende Kostennachweise, vage Verrechnungen oder teilweise unter bisherigem Verhandlungswert angefallene Personalkosten ein Indiz für die (teil-)pauschale Fortschreibung sein können. Individuelle Verhandlungen sind jedoch Maß aller Dinge, da letztlich Personalkosten durch Tarifsteigerungen meist höher ausfallen als die pflegerkassenseitigen Angebote für pauschale Entgelterhöhungen. Sie ermöglichen auch ein (voraussichtlich) ergebnisverbesserndes Mitverhandeln von Gewinn- oder Risikokomponenten zur Kostenkompensation. Doch beide Strategien entbinden nicht von der Nachweispflicht gegenüber den Pflegekassen.



Sebastian Satzvey
 Fachberater Altenhilfe
 Rosenbaum Nagy
 Unternehmensberatung
 E-Mail: satzvey@rosenbaum-nagy.de