

Die Karten sind neu gemischt

Einheitliche Eigenanteile führen dazu, dass es das Prinzip der kostendeckenden Personalschlüssel in den meisten Bundesländern nicht mehr gibt. Dementsprechend sollten Sie Ihre betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente anpassen. Welche wichtigen Kennzahlen Sie dabei künftig im Blick haben sollten, lesen Sie hier.

Text: Roman Tillmann

Mit der Einführung eines einheitlichen Eigenanteils für alle Bewohner, unabhängig von der Pflegebedürftigkeit und damit vom Pflegegrad, wird das bestehende Refinanzierungssystem umfassend verändert. Was sich als positiv für viele Bewohner und Pflegebedürftige auswirkt, stellt sich für die betriebswirtschaftliche Steuerung der Heimbetreiber umso schwieriger dar. Denn der Gesetzgeber hat es den Ländern übertragen, für eine Ausgestaltung der Personalbemessungsverfahren zu sorgen. Zwar wurde per Gesetz eine Überleitungsformel (§ 92e SGB XI) angeboten, diese berechnet jedoch nur die monetäre Überleitung der bisher nach Pflegestufen differenzierten Pflegesätze und lässt die Konsequenzen für die eigentlich immer dazugehörenden Personalschlüssel offen.

Refinanzierung verändert sich

Alle Pflegeheime sollten die Überleitung der Pflegesätze inzwischen abgeschlossen haben. Auch wenn diese Überleitung vermutlich durch die Orientierung am bisherigen Budget wenig spürbar sein wird, kann sie in den nächsten Monaten zu deutlichen Veränderungen in der Refinanzierung führen. Generell besteht eine wesentliche Herausforderung der Überleitung darin, dass bei extern vorgegebenen (z.B. landeseinheitlichen) Personalschlüsseln durch die einrichtungseinheitlichen Eigenanteile ein Eingriff in die Preisbildung stattfindet, so dass die rechnerischen Pflegesätze (Eigenanteil plus Pflegekassener-

stattung) für die Pflegegrade nicht mehr jeweils für sich kostendeckend sind: Einzelne Pflegegrade sind über- und andere unterfinanziert. Damit entstehen für die Einrichtungen finanzielle Risiken bei einer Veränderung in der Pflegegradstruktur der Bewohnerschaft, die sich direkt auf das Ergebnis auswirken werden. Nur durch eine einrichtungsindividuelle „Rückrechnung“ der durch die ermittelten Entgelte tatsächlich refinanzierten Personalschlüssel kann eine Überleitung erfolgen, die keine Risiken für die Einrichtungen birgt. So ist es z. B. in Bayern und Niedersachsen umgesetzt worden. In anderen Ländern sind jedoch Personalanhaltszahlen und die ermittelten Pflegesätze vollständig voneinander abgekoppelt.

„Eingradung“ sorgt langfristig für niedrigere Pflegegrade

Einige Studien zeigen, dass die einmalige gesetzliche Überleitung der Patienten von Pflegestufen in Pflegegrade

zum 1.1.2017 nur vorübergehend hohe Pflegegrade mit sich bringt. Sobald die übergeleiteten Patienten nach und nach durch „neue“ Pflegebedürftige ersetzt werden, wird die „Eingradung“ durch das Neue Begutachtungsinstrument zu vergleichsweise niedrigeren Pflegegraden führen (siehe hierzu die Ergebnisse der EIVIS-Studie der Universität Bremen in der Abb.1 unten).

Des Weiteren ist es auffällig, dass ein hoher Anteil demenzkranker Bewohner im Rahmen der Überleitung zu vergleichsweise niedrigeren Eigenanteilen und damit zu geringeren Personalbudgets je Pflegegrad führt. Wenn Personalschlüssel aus den Erlösen abgeleitet werden, fallen diese je Pflegegrad niedriger aus. Dies wird in einigen Bundesländern durch einen Risikoaufschlag (oft abhängig vom Anteil demenzkranker Bewohner) kompensiert. Bei einem sehr hohen Anteil demenzkranker Bewohner sind diese Puffer jedoch nicht immer ausreichend.

Pflegegrad	Überleitung lt. PSG II	%-Anteil	Begutachtung durch NBA	%-Anteil	Abweichung Überleitung
ohne	23	1 %	62	4 %	40
1	23	1 %	150	9 %	128
2	317	20 %	394	25 %	77
3	434	27 %	387	24 %	-47
4	439	28 %	377	24 %	-62
5	351	22 %	216	14 %	-135
Summe	1.586		1.586		0

Abb. 1: Vergleich Überleitung laut PSG II und Neuem Begutachtungsinstrument (EIVIS-Studie, Universität Bremen, März 2015)



Insgesamt muss das neue System als große Mischkalkulation verstanden werden, wenn kein direkter Zusammenhang mehr zwischen Personalschlüssel, Heimentgelt und den fünf neuen Pflegegraden besteht.

Foto: Susanne El-Nawab

Vor diesem Hintergrund muss die belegungsabhängige Steuerung des Personaleinsatzes in den Einrichtungen neu aufgesetzt werden.

Notwendige Anpassungen für die betriebswirtschaftliche Steuerung

Der wichtigste Faktor ist die wirtschaftliche Personalsteuerung. Bisher waren hierfür die Personalschlüssel je Pflegestufe die wesentliche Steuerungsgröße, denn der mittels Personalschlüssel errechnete Personalbedarf je Pflegestufe floss in der Logik der „alten“ Pflegesatzkalkulationsraster direkt in die Pflegesätze. Somit war ein Pflegeheimbetreiber auf der sicheren Seite, wenn er die Personalschlüssel eingehalten und seine Stellenkosten bei der Pflegesatzverhandlung anerkannt bekommen hat. Dieses Prinzip der kostendeckenden Personalschlüssel gibt es nun in den meisten Bundesländern nicht mehr.

Zugleich gibt es seitens des Gesetzgebers im PSG II keine Vorgaben für die Stellenschlüssel. Eine bundeseinheitliche Lösung wird aber erst für das Jahr 2020 avisiert. Bis dahin sollen die Bundesländer (Pflegesatzkommissionen) individuelle Regelungen für ein vereinfachtes, und damit auch die Instanzen entlastendes Verfahren entwickeln. Die Herangehensweise der Länder ist dabei

höchst unterschiedlich: Von pauschalen Steigerungen auf den Pflegesatz über neue landeseinheitliche Personalschlüssel bis hin zur Berechnung neuer, einrichtungsindividueller Pflegepersonalschlüssel ist das Spektrum breit.

Generell geht mit allen bisher bekannten Entwürfen und Varianten eine unterschiedliche Steigerung der Pflegesätze einher. Während in Schleswig-Holstein quasi nur ein Inflationsausgleich stattfindet (2,5 Prozent Personalkosten, 1 Prozent Sachkosten), wurden in Thüringen (ca. 5 Prozent) oder NRW

schiedlicher Quoten bzw. Äquivalenzziffern umrechnen. In NRW und Hamburg existieren feste Personalschlüssel. In Schleswig-Holstein wird das bestehende Personal anhand der Belegung in Pflegegraden, multipliziert mit einer vorgegebenen Gewichtung verteilt.

Entkopplung der Personalkosten von den Pflegesätzen

Die nach dieser Logik übergeleiteten bzw. neu eingerichteten Personalschlüssel bergen jedoch das Risiko, nicht in allen Pflegegraden kostendeckend zu

Wenn sich eine Unterdeckung der Personalkosten ergibt, sollte man individuelle Personalschlüssel und Heimentgelte verhandeln

(ca. 6,3 Prozent) deutlich höhere Steigerungen vereinbart. Einige Bundesländer staffeln dabei die Steigerungsraten in Abhängigkeit vom Anteil der Bewohner mit einer nachgewiesenen, eingeschränkten Alltagskompetenz (PEA), bspw. Bayern oder Niedersachsen. Dabei wird spätestens ab einem Anteil von 80 Prozent der maximale Satz bewilligt.

Viel interessanter ist es jedoch, dass einige Bundesländer neue Personalschlüssel einführen, während andere die Personalschlüssel anhand unter-

sein. Denn durch diese Überleitungssystematik findet eine Entkopplung der Personalkosten von den Pflegesätzen statt: Die vereinbarten Entgelte leiten sich nicht aus den vorgegebenen Stellenschlüsseln ab, sondern werden mathematisch errechnet, wobei nicht die kostendeckenden Gesamtentgelte (zusammengesetzt aus Zuzahlung der Kasse plus Differenzbetrag bis zur Kostendeckung als Eigenanteil) sondern die einheitlichen Eigenanteile das Berechnungsziel sind. In Bayern hingegen

und zumindest als Option in Niedersachsen erfolgt die Personalschlüsselberechnung aus Sicht der Steuerbarkeit am gelungensten. Hier werden die Erträge je Pflegegrad nach Überleitung und Abzug weiterer relevanter Kosten (z. B. Sachmittel etc.) den Personalkosten gegenüber gestellt. Daraus ergibt sich ein kostendeckender, individueller Personalschlüssel. Und genau dies unterscheidet diese beiden Bundesländer leider von den meisten anderen. Zwar sehen viele Regelungen vor, dass eine Neuverhandlung möglich ist, wenn es wirtschaftlich begründbar ist. Bis dahin liegt das Risiko voll bei den Einrichtungen.

Tägliche Steuerung des Personals

Für die tägliche Steuerung des Pflegepersonals lassen sich folgende Schritte ableiten:

- o Schritt 1: Zunächst sollte jede Einrichtung für sich die jeweils kostendeckenden Personalschlüssel errechnen. Dazu müssen vom Gesamtheimergelt (Pflegekassen- plus Eigenanteil) je Pflegestufe die anteiligen pflege-relevanten Sachkosten sowie der einkalkulierte Gewinn- bzw. Risikoaufschlag abgezogen werden. Der sich ergebende Restbetrag wird durch die durchschnittlichen Brutto-Arbeitgeberkosten einer Pflegekraft geteilt. Das Ergebnis sind die Anzahl der Pflegekräfte im Verhältnis zu den Bewohnern aus jedem Pflegegrad. Daraus kann direkt der Personalschlüssel errechnet werden.
- o Schritt 2: Abgleich mit den nach der Landesverordnung festgelegten Schlüsseln. Die Differenz zeigt die Unter- bzw. Überdeckung der Personalkosten je Pflegegrad an. Es wird

	Berlin	NRW	Hamburg
Pflegegrad 1	1:7,25	1:8,00	1:13,4
Pflegegrad 2	1:3,90	1:4,66	1:4,60
Pflegegrad 3	1:2,80	1:3,05	1:2,80
Pflegegrad 4	1:2,20	1:2,24	1:1,99
Pflegegrad 5	1:1,80	1:2,00	1:1,77

Abb. 2.: Übersicht ausgewählter Personalschlüssel

deutlich bei welchen Pflegegraden die Einrichtung „draufzahlt“ und bei welchen sie einen Gewinn macht.

- o Schritt 3: Adaption für das regelmäßige Controlling. Sofern große Abweichungen zwischen den errechneten (internen) und den geltenden Personalschlüsseln bestehen, empfiehlt es sich, beide in das Controlling aufzunehmen. Denn die nach Landesverordnung geltenden Schlüssel sollten sicherlich mit Blick auf MDK-Prü-

Steuerungsgröße	Kennzahl	Beschreibung	Häufigkeit der Analyse
Auslastung	Belegungsquote	Belegte Plätze (ggf. differenziert nach an- und abwesende Bewohner) / verhandelte Platzzahl (ggf. zusätzlich verfügbare Platzzahl)	täglich
Pflegepersonaleinsatz	Soll-Ist-Abgleich auf Stunden- und Stellenbasis	Diese Kennzahl sollte sehr engmaschig sowohl prospektiv (Planung für die Zukunft) als auch retrospektiv analysiert werden. Ziel sollte sein, im Durchschnitt die Personalschlüssel einzuhalten. Hier müssen zukünftig in einigen Fällen zwei Personalschlüssel im Soll abgebildet werden.	täglich
Belegungsstruktur	Anteil Bewohner je Pflegegrad (in %)	Dieser Kennzahl wird ab 2017 noch sehr viel mehr Bedeutung zukommen, denn Verschiebungen in der Pflegegradstruktur können zu Ergebnisverschlechterung (und auch -verbesserung) führen.	wöchentlich
Fachkraftquote	Anteil examinierte Pflegekräfte	Die 50%-Fachkraftquote, die in den meisten Einrichtungen vorgegeben ist, sollte nicht unterschritten werden.	monatlich
Sachkosten (variabel)	Kosten pro Bewohnertag	z.B. Lebensmittel, Energie, med. Verbrauchsmaterial, Pflegematerial, Müllentsorgung, Inkontinenzmaterial. Hier hilft ein Vergleich der Ist-Kosten mit dem Wirtschaftsplan nur bedingt, da sich die Belegung verändern kann. Zur genaueren Analyse bietet sich eine Mengenerfassung an (kWh, kg-Wäsche).	monatlich
Kosten der Hauswirtschaft (Küche, Reinigung, Wäscherei)	Kosten pro Bewohnertag (Personal- und Sachkosten)	Da hier häufig ein (großer) Teil der Leistungen an externe Firmen vergeben ist, eignet sich der Soll-Ist-Abgleich auf Stellenbasis nicht für das Controlling. Die Gesamtkosten (extern und intern) für einen Leistungsbereich lassen sich in Bezug auf den Bewohnertag gut vergleichen.	monatlich
Personalkosten	Ø-Stellenkosten je Qualifikation	Zum Vergleich mit den verhandelten Stellenkosten, sofern Einzelverhandlungen überhaupt stattfinden.	quartalsweise
Vertriebskennzahlen	Zu- und Abgänge	Idealerweise werden die Gründe ebenfalls strukturiert (d.h. nach Kategorien) erfasst. Für die Zugänge ist auch eine Erfassung der Kundenherkunft relevant („Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?“)	quartalsweise

Abb. 3: Die wichtigsten Kennzahlen

fungen und möglichen Regressforderungen eingehalten werden. In einigen Bundesländern wurde ein Puffer vorgesehen, mit dessen Hilfe diese Abweichungen teilweise abgefangen werden können. Der Soll-Ist-Abgleich auf Basis der internen Personalschlüssel zeigt, inwieweit sich die Über- und Unterdeckungen in der Betrachtung der gesamten Bewohnerschaft wieder ausgleichen oder aktiv eingegriffen werden muss.

- o Schritt 4: Wenn die Möglichkeiten einer Steuerung auf der Personalseite nicht ausreichend sind, muss auch eine intensivere aktive Belegungssteuerung erfolgen.

Die große Mischkalkulation

Insgesamt muss das neue System als große Mischkalkulation verstanden werden, wenn kein direkter Zusammenhang mehr zwischen Personalschlüssel und Heimentgelt je Pflegegrad besteht. Wenn sich trotz des Versuchs der Belegungssteuerung dauerhaft eine Unterdeckung der Personalkosten ergibt, sollten sie individuelle Personalschlüssel und Heimentgelte verhandeln. In den meisten Landesrahmenvereinbarungen sind vorzeitige Kündigungsmöglichkeiten im Falle der Unzumutbarkeit vorgesehen – diese Option sollte man bei Bedarf frühzeitig nutzen.

Gleichzeitig besteht je nach individueller Konstellation auch die Chance, durch die Konzentration auf diejenigen Pflegegrade, bei denen sich bei Einhaltung der Stellenschlüssel eine Überdeckung ergibt, höhere Ergebnisse zu erwirtschaften. Mit Blick auf die Personalplanung 2017 sind der Effekt der Überleitung und des neuen Pflegebedürftigkeitsbegriffes zu beachten. In den Bundesländern mit neuen, günstigeren Stellenschlüsseln müsste kurzfristig das Personal erheblich ausgebaut werden. Für die Einrichtungen bedeutet dies einen sehr intensiven Kampf um Pflegekräfte. Für die Zukunft ist jedoch zu befürchten, dass sich die Pflegegrade im Vergleich zum Zeitpunkt der Überleitung eher nach unten einpendeln – mit einem hieraus resultierenden mittelfristig niedrigeren Personalbedarf.

SEMINARE



Unser Tipp zum Thema: Besuchen Sie Seminar 16 - Steuerung und Controlling nach der Umsetzung des PSG II & III. <http://www.vincenz-akademie.de>

Was bleibt beim Alten?

Für die Pflegepersonalsteuerung ist weiterhin eminent wichtig, nicht nur das aus den Personalschlüssel errechnete Soll auf Stellenbasis mit dem eingesetzten Personal zu vergleichen (Bruttoprinzip). Dieser Soll-Ist-Vergleich dient der mittelfristigen Steuerung des Pflegepersonals und sollte mindestens monatlich erfolgen. Achtung: Auf- und Abbau von Überstunden, Resturlaub und Stunden von Leiharbeitskräften nicht vergessen!

Für die kurzfristige Steuerung des Personaleinsatzes ist es jedoch wichtig, die Vorgaben der Personalschlüssel in Soll-Stundenbudgets pro Tag und Wohnbereich umzurechnen (Netto-Prinzip). Hierzu müssen die Stellen anhand der Nettojahresanwesenheitszeit einer Vollzeitkraft in Stunden umgerechnet werden. Dabei sind Abzüge für alle übergeordneten Funktionsträger zu berücksichtigen, die ebenfalls über den Pflegeschlüssel refinanziert werden (z. B. Pflegedienstleitung, Qualitätsmanagement). Ziel sollte eine taggenaue belegungsabhängige Steuerung des Pflegepersonals sein. Die Darstellung des

Soll-Ist-Vergleichs auf Stundenbasis sollte direkt im Dienstplanprogramm erfolgen. Auch die anderen Leistungsbereiche sollten einem laufenden Controlling unterzogen werden. Die wichtigsten Kennzahlen sind in der Tabelle auf Seite 46 beschrieben.

Monatliche Kostenstellenauswertung

Nicht zuletzt ist für die Steuerung eine aussagekräftige Kostenstellenauswertung ganz wesentlich, die monatlich einen Überblick über die Ergebnisentwicklung liefert. Wichtig ist dabei, dass unterjährige Abgrenzungen für Weihnachtsgeld, Überstunden- und Urlaubsrückstellung sowie Sachkosten mit Jahresrechnungen (z. B. Versicherungen, Betankung von Ölheizungen, Berufsgenossenschaftsbeiträge etc.) erfolgen. Außerdem ist eine getrennte Darstellung des investiven und operativen Ergebnisses unumgänglich, um die Nachhaltigkeit der Ergebnisse unter Einbeziehung der investiven Ergebnis-komponente bewerten zu können.

MEHR ZUM THEMA

Kontakt zum Autor per E-Mail:
tillmann@rosenbaum-nagy.de

Roman Tillmann, Dipl.-Kaufmann, Geschäftsführender Partner der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH

