

# HEIME

Teil I der Artikelserie „Unternehmenssteuerung nach den Pflegestärkungsgesetzen“

## Handlungsbedarf nach den Pflegestärkungsgesetzen

Mehrpersonalisierung und der Rothgang-Effekt können dazu führen, dass die wirtschaftliche Lage stationärer Einrichtungen verzerrt dargestellt wird. Daraus ergeben sich langfristig Risiken für Altenheime.

Von Kip Sloane

**Köln //** Seit gut einem Jahr sind die Pflegestärkungsgesetze in Kraft und es könnte das trügerische Zwischenfazit gezogen werden, dass die Branche den Systemwechsel im Großen und Ganzen gut überstanden hat. Trügerisch deshalb, weil es vielen Trägern auf den ersten Blick wirtschaftlich gut geht, die hierfür verantwortlichen Effekte unter Umständen aber kurzfristiger Natur sind und langfristig durch bestehende Risiken überlagert werden können.

In dieser vierteiligen Artikelserie werden die bestehenden Risiken sowie die sich ergebenden Wirkzusammenhänge detailliert dargestellt und es wird herausgearbeitet, wie die Träger in der Unternehmenssteuerung agieren sollten, um die Chancen zu nutzen und die sich ergebenden Risiken zu minimieren. Im Ersten Teil der Artikelserie werden die Gründe für die aktuell oftmals gute Ergebnissituation sowie die damit verbundenen Risiken näher vorgestellt.

### Aktuelle Überschüsse kritisch hinterfragen

Die landesspezifischen Überleitungsvereinbarungen umfassten unterschiedliche Budgetverbesserungen für die Träger. Diese sollten zum einen dem erwarteten Effekt der Verschlechterung der Pflegegradstruktur entgegenwirken und zum anderen für eine Verbesserung der Personalausstattung führen. In der kurzfristigen Betrachtung verleiten sie jedoch zu falschen Schlüssen in Bezug auf die tatsächliche wirtschaftliche Situation einzelner Einrichtungen. Dies liegt vornehmlich an zwei zentralen Faktoren: an der langfristigen Verschlechterung der Überleitungsstruktur, dem sogenann-

ten Rothgang-Effekt, und an der vereinbarten Mehrpersonalisierung, die bereits in der Entgeltbestimmung berücksichtigt wurde, jedoch vielerorts nicht umgesetzt werden konnte.

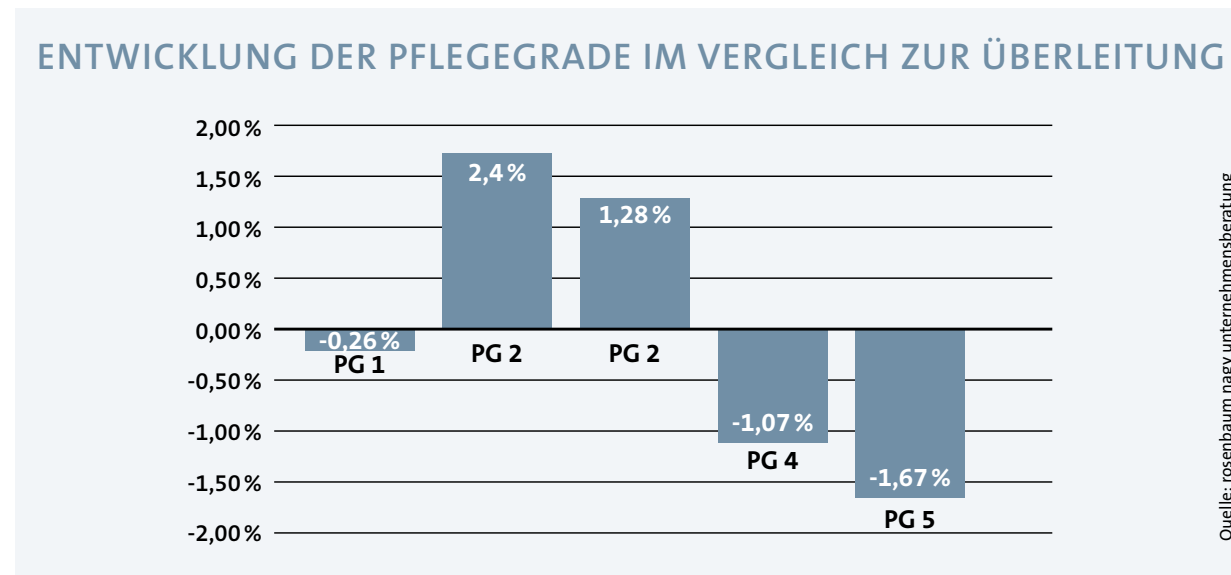
### Der Rothgang-Effekt

Der Rothgang-Effekt beschreibt den systematischen Austausch von Bewohnern mit höheren Pflegegraden (PG 4 und 5) durch Bewohner mit niedrigeren Pflegegraden (v.a. PG 2 und 3). Die rosenbaum nagy unternehmensberatung hat im vergangenen Jahr einen Benchmarkvergleich für die Pflegegradstrukturveränderung initiiert. Die Ergebnisse der Befragung von über 160 Einrichtungen für die ersten drei Quartale im Jahr 2017 be-

### ARTIKELSERIE

1. Handlungsbedarf nach den Pflegestärkungsgesetzen (PSG)
2. Standortbestimmung nach den gesetzlichen Umstellungen
3. Entwicklung und Bewertung von Verhandlungsszenarien
4. Strategieentwicklung für die Pflegesatzverhandlungen

stätigen diesen systematischen Austausch. Innerhalb der ersten neun Monate des Jahres 2017 hat sich der durchschnittliche Anteil der Bewohner aus den Pflegegraden 4 und 5 am Gesamtversorgungsmix um 2,74 Prozent verringert. Von den untersuchten 160 Einrichtungen hat sich die Pflegegradstruktur bei 67 Prozent der Einrichtungen um durchschnittlich -0,13 Pflegegrade verschlechtert, bei 32 Prozent wurde eine Verbesserung der Pflegegradstruktur festgestellt. Die In-



tensität der Veränderung hat im dritten Quartal gegenüber dem ersten Halbjahr noch einmal deutlich zugenommen. Die Zunahme der Veränderungsintensität basiert auf mehreren Faktoren. Zum Überleitungszeitpunkt Anfang 2017 verfügten die Einrichtungen über eine künstlich hohe Pflegegradstruktur, die durch die automatischen Überleitungsregelungen entstanden ist.

Je mehr Bewohner neu einziehen, die bereits mit dem neuen NBI begutachtet worden sind, desto deutlicher stellt sich der Austauscheffekt dar. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Ausprägung des Rothgang-Effekts ganz entscheidend von der Höhe der Fluktuation sowie dem Anteil neubegutachteter Menschen an den Neueinzügen abhängig ist. Zum aktuellen Zeitpunkt ist jedoch absehbar, dass sich der Effekt noch nicht vollständig abgebildet hat, es ist davon auszugehen, dass er sich noch deutlich stärker ausprägen wird als in der Tabelle dargestellt.

### Mehrpersonalisierung

Der andere zentrale Faktor, der zu einer Fehleinschätzung der tatsächlichen wirtschaftlichen Situation verleitet, ist die Mehrpersonalisierung, die in einigen Bundesländern im

Rahmen der Überleitung umgesetzt wurde. Diese sieht jeweils eine Budgeterhöhung im Bereich Pflege und Betreuung vor und wurde mit der Kalkulation der einrichtungseinheitlichen Eigenanteile direkt umgesetzt. In den Ländern, in denen konkrete Verbesserungen der Personalausstattung eingeplant wurden, mussten die Personalmengen in den Häusern z.T. deutlich erhöht werden. Der Personalmarkt ist allerdings extrem angespannt, und viele Träger konnten den Vorgaben aus der Mehrpersonalisierung nicht oder nur deutlich verspätet nachkommen.

### Kombination beider Faktoren als Risiko für Einrichtungen

In Kombination führen diese beiden Faktoren (Mehrpersonalisierung und Rothgang-Effekt) bei der Betrachtung der wirtschaftlichen Lage der Einrichtungen zu einer deutlichen Ergebnisverzerrung. Der in einigen Bundesländern eingepreiste Rothgang-Effekt wurde durch einen prozentualen Risikoaufschlag bei der Kalkulation der Pflegesätze bereits vorweggenommen. Tritt er tatsächlich aber erst in geringerem Umfang bzw. zeitverzögert ein, dann erwirtschaften die Einrichtungen in der Zwischenzeit einen erheblichen zusätzlichen Deckungs-

beitrag. Ein ähnlicher Effekt ergibt sich in den Bundesländern, in denen eine Mehrpersonalisierung vorgesehen war. Können die Träger kein entsprechendes Personal einstellen, erzielen sie über den entsprechenden Zeitraum, durch die höheren Erlöse ohne entsprechende Kostenentwicklung deutliche Überschüsse. Es sollte gezielt untersucht werden, auf welchen Faktoren diese positiven Ergebnisse beruhen. Es besteht das Risiko, dass sich die aktuell positiv auswirkenden Effekte langfristig reduzieren bzw. Nachforderungen drohen und somit die tatsächliche wirtschaftliche Schräglage erst nachträglich erkennbar wird.

■ Der Autor ist Berater bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung

■ Roman Tillmann, Geschäftsführender Partner bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung, spricht am 6. März auf dem Zukunftstag ALTENPFLEGE in der Session „Pflegereform – sind Sie auf Kurs?“ von 14.30 Uhr bis 16 Uhr zum Thema „Steuerungssysteme nach der Umsetzung der Pflegestärkungsgesetze II und III erfolgreich implementieren“