

# Veränderter Pflegegradmix

## Bessere Steuerung notwendig

Knapp zwei Jahre hat die Unternehmensberatung Rosenbaum Nagy die Veränderung der **Pflegegradstruktur in vollstationären Einrichtungen** untersucht. Das Fazit: Nach der Überleitung im Kontext des PSG II hat sich der Pflegegradmix in den teilnehmenden Betrieben deutlich verändert. Die Unternehmen müssen vor allem im Bereich Personal ihre Kosten genauer aussteuern.

Die Veränderung der Pflegegradstruktur ist ein Paradebeispiel für die Komplexitätssteigerung, die aktuell in allen Feldern der Sozialwirtschaft zu beobachten ist. Durch Gesetzesänderungen oder Reformen werden betriebswirtschaftliche und regulatorische Rahmenbedingungen fortlaufend verändert. Das engt den unternehmerischen Handlungsspielraum immer weiter ein.

In einer Benchmark-Untersuchung von Januar 2017 bis September 2018 hat **Rosenbaum Nagy** die Veränderung der Pflegegradstruktur in vollstationären Einrichtungen verfolgt. Insgesamt haben sich über 210 Einrichtungen mit rund 17.000 vollstationären Plätzen im gesamten Bundesgebiet an der Untersuchung beteiligt. So wurde durch die Abbildung der Veränderung der Pflegegradstruktur im Vergleich zur Überleitung im Kontext des PSG II erstmals eine Entwicklung erfasst, die erheblichen Einfluss auf die Geschäftsgrundlage stationärer Träger hatte.

Mit der Überleitung war der sogenannte Rothgang- oder Zwilling-Effekt bereits vorhergesagt worden. Dieser bezeichnet – stark vereinfacht – die Besonderheit, dass die automatische Überleitung (einfacher und doppelter Stufensprung) in vielen Fällen nicht dem tatsächlichen Pflegeaufwand entspricht. Dies führte dazu, dass viele Einrichtungen zum Jahreswechsel 2016/2017 mit einer hohen Pflegegradstruktur (viele Pflegegrade 4 und 5) in das neue System starteten. Es war jedoch absehbar, dass mit neu einziehenden Bewohnern der durchschnittliche Pflegegradmix geringer ausfallen würde als zum Zeitpunkt der Überleitung.

Die detaillierte Betrachtung der letzten zwei Jahre hat diese Entwicklung signifikant bestätigt. Während die Anzahl der Pflegebedürftigen in den Pflegegraden 5 und 3 eine deutliche Veränderung aufwies, änderte sich die Anzahl der Pflegebedürftigen in den Pflegegraden 2 und 4 nur leicht (siehe

Grafik rechts). Es kam zu einem systematischen Austausch der hohen Pflegegrade gegen niedrigere.

Besonders durch den deutlichen Rückgang im Pflegegrad 5 sowie den leichten Rückgang im Pflegegrad 4 kann insgesamt eine Verschlechterung des durchschnittlichen Pflegegradmixes festgestellt werden. Bei den teilnehmenden Einrichtungen mit einer negativen Pflegegradstruktur-Veränderung lag die Verschlechterung des durchschnittlichen Pflegegrades bei minus 0,17 im Betrachtungszeitraum.

Somit zeichnet sich bei rückwirkender Betrachtung folgendes Bild: Es hat eine systematische Veränderung der Pflegegradstruktur gegeben, die sich in voller Wirkung erst im Jahr 2018 zeigte. Viele Träger haben diese Entwicklung bereits erkannt und erste Gegenmaßnahmen (Aufnahmesteuerung oder Höherstufungs-Management) ergriffen.

### Gesetzliche Rahmenbedingungen verändern unterjährig die Kalkulation

Doch das Reagieren auf die neue Pflegegradstruktur ist nicht immer einfach. Denn die systematischen Veränderungen wurden nicht durch das unternehmerische Handeln einzelner Akteure, sondern durch gesetzliche Rahmenbedingungen ausgelöst. Eine unterjährige Verschlechterung der Pflegegradstruktur stellt sogar einen direkten Eingriff in die Refinanzierung der Einrichtungen dar. Durch den einrichtungseinheitlichen Eigenanteil ist diese Refinanzierung eine Mischkalkulation, in der einige Pflegegrade ausreichend refinanziert sind und andere defizitär sind. Verändert sich unterjährig die Pflegegradstruktur, gerät diese Kalkulation aus dem Gleichgewicht. Es ergibt sich ein deutliches Ergebnisrisiko.

Für die Einrichtungen bedeutet dies, dass die relevanten Steuerungsparameter sehr viel engermaschiger beobachtet werden müssen. Verschlechtert sich die Pflegegradstruktur, muss beispielsweise

der Personaleinsatz angepasst werden. Dabei sind allerdings nicht mehr nur die landeseinheitlichen oder einrichtungsindividuellen (je nach Bundesland) Personalschlüssel relevant, sondern auch die tatsächlichen betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Einrichtung (Sachkosten, reale Personaleinsatzmenge, reale Personalkosten), um einschätzen zu können, welchen betriebswirtschaftlichen Anpassungsbedarf es gibt.

## Personaleinsatz und -kosten müssen effizienter gesteuert werden

Die Komplexitätssteigerung der Rahmenbedingungen sollte deshalb von einem Ausbau der eigenen Steuerungsinstrumente begleitet werden. Nur so können die Träger und Betreiber einer Einrichtung die immer kleiner werdenden Handlungsspielräume überhaupt noch identifizieren und für den langfristigen Unternehmenserfolg nutzen.

Dies gilt im besonderen Maße, weil trotz steigender Anforderungskomplexität die wenigsten Betreiber derzeit über ausreichende Steuerungsinstrumente verfügen. Die meisten erstellen inzwischen zwar monatlich belastbare, unterjährige Abschlüsse unter Berücksichtigung der entsprechenden Abgrenzungen und kalkulatorischen Erfassungen. Im Bereich der Personalsteuerung (immerhin 60 bis 80 Prozent der Gesamtkosten) gibt es aber immer noch zu viele Unternehmen, die nicht tages- und häufig auch nicht wochengenau exakt benennen können, wie hoch der Personaleinsatz (gewesen) ist.

Im Bereich der Personalkosten sieht es noch schwieriger aus. Die Kennzahl „durchschnittliche Personalkosten“ wird aufgrund des hohen Aufwan-

des bei der Erfassung (z. B. Kosten Dienstleister, Überstunden, Personalnebenkosten) von sehr wenigen Trägern regelmäßig betrachtet, obwohl sie auch im Zuge der neuen Regressregelungen (§ 115 SGB XI) von hoher Bedeutung ist.

Gleichzeitig reicht es nicht, diese Steuerungsgrößen in unterschiedlichen Systemen isoliert zu betrachten. Vielmehr müssen Sie zu einer Gesamtperspektive zusammengeführt werden. Ziel sollte es dabei sein, dass die operative Leitung ausgehend von der tatsächlichen Belegung, die refinanzierte Personalmenge kennt. Diese Personalmenge sollte dann im Abgleich mit ausstehenden Höherstufungsanträgen korrigiert werden, um im Abgleich mit der Ist-Personal-Einsatzmenge einen validen Personal-Soll-Ist-Abgleich zu erhalten.

Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, in welchem Stellen- und Kostenumfang bereits Fremddienstleister eingesetzt worden sind. Entsprechende Daten sollten einer Führungskraft durch ganzheitliche Steuerungssysteme zur Verfügung gestellt werden. Die dafür notwendigen Daten liegen meist vor, sie müssen nur zu einem digitalisierten Steuerungsinstrument zusammengeführt werden.

Fazit: Der Ausbau der Steuerungsinstrumente stellt keinen Selbstzweck dar, sondern ein bedeutendes Handlungserfordernis, um der gestiegenen Komplexität interner und externer Anforderungen gerecht zu werden. Nur so kann die eigene Wirtschaftlichkeit und damit letztendlich auch die eigene Zukunftsfähigkeit gesichert werden.

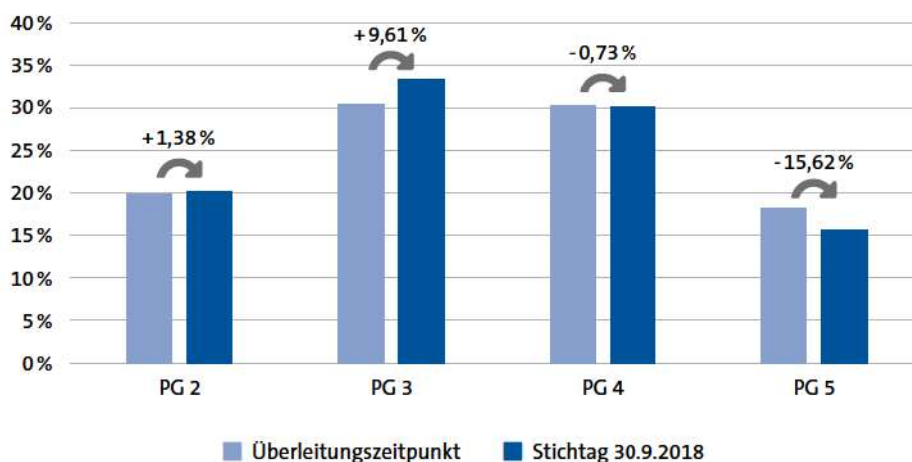
Gastautor des Beitrags ist Kip Sloane, Fachberater bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung.

„Die wenigsten Träger verfügen über ausreichende Steuerungsinstrumente.“



Kip Sloane,  
Rosenbaum Nagy

Relative Pflegegradstruktur im Vergleich Überleitungszeitpunkt gegenüber dem Stichtag 30.9.2018



Die durchschnittliche Verschlechterung des Pflegegradmixes resultiert besonders aus dem Rückgang im Pflegegrad 5.