

Die Pflegereform 2021 als Strategie-Belastungstest

Planbarkeit und Sicherheit rücken in dem vorliegenden Arbeitsentwurf zur Pflegereform zunehmend in den Hintergrund. Und auch wenn es mehr denn je fraglich ist, ob die Reform noch in dieser Legislaturperiode kommt, stellt sich die Frage: Passt Ihre Strategie noch zu den geplanten Neuerungen in der Pflege?

Text: Attila Nagy | Kip Sloane

VUCA-Welt – das ist das vielleicht passendste Schlagwort, was einem nach der Durchsicht des Arbeitsentwurfs zur Pflegereform 2021 einfällt: Volatilität – Ungewissheit – Komplexität – Ambivalenz. Wir verabschieden uns zunehmend von Planbarkeit und Sicherheit. So beinhaltet der vorliegende Arbeitsentwurf einige Aspekte, die bestehende Konzepte, Strategien und Geschäftsmodelle von heute auf Morgen komplett in Frage stellen. Umso wichtiger ist es, dass Sie Ihre Unternehmensausrichtung und Ihre Unternehmensstrategie einem Belastungstest unterziehen. – Sind Sie fit für die Pflegereform 2021?

Mit der Pflegereform 2021 werden zwar weiterhin nicht alle offenen Fragen beantwortet, aber die wesentlichen Trends in der Neuausrichtung der Pflegeversicherung sind erkennbar. Auch wenn das Gesetz in dieser Legislaturperiode möglicherweise nicht mehr verabschiedet wird, ist aufgrund der erwartbaren Regierungskonstellationen zu vermuten, dass die Grundzüge von einer neuen Regierung auch in ähnlicher Form umgesetzt werden würden. Daher lohnt es sich, mit dem Entwurf und seinen Auswirkungen auseinanderzusetzen. Welche wichtigen Punkte sind her-

vorzuheben und wie wirken sie sich auf die Branche aus?

Personalbemessung in der stationären Pflege – § 113 c SGB XI

Endlich hat der Bundesgesetzgeber klare Anhaltszahlen für das Pflegepersonal auf Gesetzesebene definiert. Grundsätzlich soll hierbei eine bundeslandabhängige Ausgestaltung in Rahmenverträgen beibehalten werden. Allerdings werden die zentralen Erkenntnisse aus dem Rothgang-Gutachten zur Mehrpersonalisierung in der stationären Pflege mit einem veränderten Fachlichkeitsmix aufgegriffen.

Zukünftig soll eine Dreiteilung der Personalschlüssel gelten. Anstelle einer pauschalen Personalmenge ergibt sich eine belegungsabhängig differenzierte Personalmenge für Hilfskraftpersonal ohne landesrechtlich geregelte Helfer- oder Assistenz Ausbildung, eine weitere für Hilfskraftpersonal mit einer mindestens einjährigen Ausbildung und eine Personalmenge für die klassische Fachkraft. Aus der Addition dieser drei jeweils pflegegradabhängigen Personalschlüssel ergibt sich dann die zukünftige Gesamtpflegepersonalmenge. Erfreulicherweise soll diese dann sämtliche anderen zusätzlichen Personalbestandteile ablösen, sodass die Personalsteuerung insgesamt ab spätestens Mitte 2023 wieder einfacher wird.

Grundsätzlich obliegt die Umsetzung dieser Rahmengengebenheiten auch weiterhin den Bundesländern. Sie sollen ihre Rahmenverträge anpassen und da-

bei auch gewisse Freiheiten haben, zusätzliche Regelungen mit einzubeziehen. Ab Sommer 2023 hat jedoch jede zugelassene Einrichtung das Recht, die oben angesprochenen neuen Personalschlüssel einzufordern. Hierbei wird zudem ein Besitzstandsschutz gelten, der eine Verschlechterung der Personalausstattung verhindert.

Wendet man diese neuen Regelungen an einem konkreten Praxisbeispiel an, kann man die Folgen gut erkennen (siehe Tabelle auf S. 38).

Die neuen Personalschlüssel werden also zu einer – bundeslandbezogen zum Teil stark unterschiedlichen – Personalverbesserung führen und zu einer Verschiebung hin zu mehr Hilfskraftstellen. Die einrichtungsindividuelle Ausprägung lässt sich einfach prüfen, indem Sie die neuen und Ihre aktuellen Schlüssel bei gleichbleibender Belegungsstruktur miteinander vergleichen. Diese beiden Aspekte sollten unbedingt in die weitere Personalstrategie-Bewertung mit einfließen.

Tarifflicht – § 72 Abs. 3: Vergütung unter der Lupe

Mit der Neuregelung wird zukünftig die Vergütung der Mitarbeitenden des Pflege- und Betreuungsdienstes nach tarifvertraglichen Regelungen zur Voraussetzung für den Abschluss von Versorgungsverträgen. Nachdem die Erklärung der Allgemeinverbindlichkeit eines Tarifvertrages zunächst gescheitert ist, kann in dieser Formulierung eine Art abgeschwächter Kompromiss gesehen



Foto: Adobe Stock/godfather

Im Bereich der Kurzzeitpflege sollen die geltenden Rahmenverträge angepasst werden, um es Anbietern wieder zu ermöglichen, die Kurzzeitpflege auch wirtschaftlich zu betreiben.

werden. Abgeschwächt deshalb, weil nicht ein bestimmter Tarifvertrag vorge-schrieben wird und im Zweifelsfall auch der Nachweis einer „ortsüblichen“ Ent-lohnung ausreicht. Somit bleiben Graubereiche, in denen voraussichtlich auch in Zukunft ein Gestaltungsspielraum bei der Festsetzung der Löhne bleibt. Alle neuen Einrichtungen, gerade der expansionsstarken Träger, müssen damit rechnen, dass ihre Vergütung beim Abschluss des Versorgungsvertrages genau unter die Lupe genommen wird.

daher für viele Träger extrem wichtig, ihre Renditestrategie zu überarbeiten und u. a. auch eine Gewinnkomponen-te durchzusetzen.

§ 43 SGB XI: Reduktion der Eigenan-teile – aber erst nach einem Jahr

Im Detail sehen die Regelungen nach zwölf Monaten Aufenthalt in einem Al-tenheim eine Reduktion des pflegebe-dingten Eigenanteils von 25 Prozent, nach 24 Monaten eine Reduktion von 50 Prozent und nach 36 Monaten von

men (Personalbemessung, Tarifpflicht etc.), ist aktuell davon auszugehen, dass sich die Kosten der Pflege weiter und teilweise sehr deutlich erhöhen werden. Somit werden die Eigenanteile deutlich ansteigen. Gleichzeitig dürfte das Durchsetzen der höheren Pflegesätze jedoch in Zukunft noch schwieriger werden. Einerseits müssen die höheren Preise bei den Endkunden für die ersten zwölf Monate durchgesetzt werden. Bei einer durchschnittlichen Verweildauer von etwa zwei Jahren wird nur ein Teil der Bewohner von spürbaren Gesamt-entlastungen profitieren.

Andererseits werden die Pflegekassen bei den Pflegesatzverhandlungen mut-maßlich noch stärker jede Einzelposi-tion überprüfen, da sie mit zunehmen-der Aufenthaltsdauer zusätzlich an den pflegebedingten Kosten beteiligt werden. Daher ist zu erwarten, dass sie die Nachweise stärker einfordern und die Möglichkeiten des externen Vergleichs verstärkt nutzen werden.

Insgesamt wird es also extrem wich-tig werden, sich in Bezug auf die eigene Wirtschaftlichkeit sowie das Entgeltver-handlungsgeschehen im Allgemeinen neu aufzustellen. Dies gilt im Besonde-ren, als dass sich weiterhin keinerlei Re-gelungen zu der Anerkennungsfähigkeit von Wagnis oder Risiko-Aufschlägen im

Ab Sommer 2023 hat jede zugelassene Einrichtung das Recht, die neuen Personalschlüssel einzufordern

Selbst wenn es zurzeit noch unklar er-scheint, ob auch bestehende Versor-gungsverträge im Hinblick auf eine Tarifierung routinemäßig über-prüft werden, ist davon auszugehen, dass die Vergütungshöhe weiter nach-zuweisen sein wird. Die Absätze 3 ff des § 115, in denen eine Unterschrei-tung der vereinbarten Vergütungshöhe mit Vergütungskürzungen belegt wird, bleiben unverändert. Wir gehen davon aus, dass durch die Neuregelungen die Renditemodelle vieler Träger unmit-telbar negativ tangiert werden. Es wird

75 Prozent vor. Gleichzeitig werden die Leistungsbudgets einmalig um fünf Pro-zent angehoben. Zukünftig sollen die-se dann jährlich (ab 2023) um 1,5 Pro-zent angehoben werden. Darüber hin-aus wird eine zusätzliche Entlastung der Pflegebedürftigen durch die pauschale Verringerung der Investitionskosten um 100 Euro umgesetzt (§ 9 Arbeits-entwurf).

Die Neuregelungen der Eigenanteile führen zu verschiedenen Effekten in den Einrichtungen. Unter Berücksichti-gung der weiteren geplanten Maßnah-

aktuellen Reformtext wiederfinden – hier hat der Gesetzgeber nicht geliefert.

Marktverschiebungen ambulant versus stationär

Neben den primär den vollstationären Bereich betreffenden Änderungen, trifft die Reform insbesondere auch die Anbieter teilstationärer und ambulanten Versorgungsangebote direkt.

Den deutlichsten Einschnitt müssen Anbieter der Tagespflege verkräften. Hier wird zukünftig das zur Verfügung stehende Sachleistungsbudget um 50 Prozent gekürzt, sobald die Pflegebedürftigen parallel Pflegesachleistungen oder Kombinationsleistungen in Anspruch nehmen (§ 41 Abs. 3 Arbeitsentwurf). An dieser Stelle hat sich der Gesetzgeber sehr eindeutig gegen sogenannte „Stapelleistungen“ positioniert, was für diverse alternative Versorgungskonzepte unter Einbindung der Tagespflege das Ende bedeuten könnte.

Mit dem „Gemeinschaftlichen Wohnen“ soll es zukünftig eine neue Leistungsart neben den klassischen ambulanten, teilstationären und vollstationären Angeboten geben. Vergleichbar mit den in den anderen Sektoren geltenden Rahmenverträgen, sollen auch hier in einem ersten Schritt die leistungsrechtlichen Grundlagen für diese neue Leis-

tungsart gelegt werden. Erst dann kann abgesehen werden, ob damit eine attraktive Alternative zu vollstationären Angeboten als Leistungsart verankert wurde oder ob dadurch eher eine Regulierung dieser für Anbieter häufig sehr attraktiven Angebotsform erfolgt.

Auch im Bereich der Kurzzeitpflege (KZP) sollen die geltenden Rahmenverträge angepasst werden, um es Anbietern wieder zu ermöglichen, dieses Angebot auch wirtschaftlich zu betrei-

ben. Um hier die Umsetzungsgeschwindigkeit zu erhöhen, wird ein Zeitplan definiert – max. sechs Monate nach Inkrafttreten – und es wird ein Ausfallgeld angeboten, mit Hilfe dessen das Vorhalten von fixen KZP-Plätzen ab Inkrafttreten der Reform incentiviert werden soll.

Strategische Implikationen: Verhandlungen professionalisieren

Insgesamt lässt sich zweifelsfrei festhalten, dass mit dem Vorhaben die Branche erneut stark in Bewegung versetzt wird. Umso wichtiger, dass Sie Ihre aktuel-

le – oder noch zu entwickelnde – Träger-Strategie unter den Vorzeichen der aktuellen Reformpläne auf den Prüfstand stellen.

Die bereits jetzt essenzielle Personalstrategie muss durch die anstehenden Reformpläne noch stärker in den Fokus rücken. Sie sollten jetzt beginnen, die Grundlage dafür zu schaffen, die Mehrpersonalisierungen Mitte 2023 auch besetzen zu können. Aber es geht um deutlich mehr: Es gilt, die

Es wird für viele Träger extrem wichtig, ihre Renditestrategie zu überarbeiten und auch eine Gewinnkomponente durchzusetzen

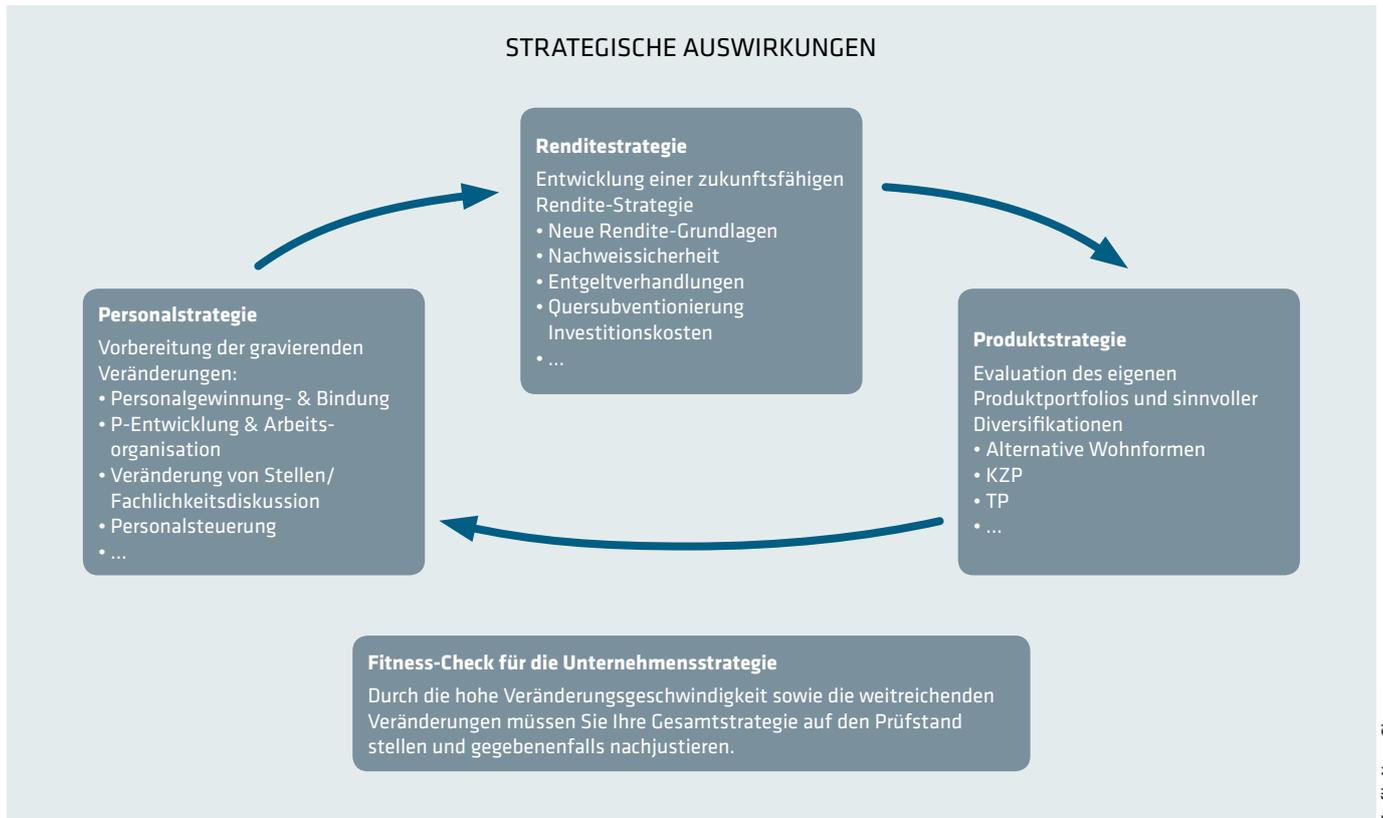
Arbeitsorganisation und teilweise auch die Einrichtungskonzepte neu aufzustellen, damit die neue Aufteilung der Versorgung auf Hilfs- und Fachkräfte gelingt. Dies ist die Voraussetzung, dass die mit dem Gesetzentwurf auch verbundene großartige Chance einer Attraktivitätssteigerung der stationären Pflege für Mitarbeitende und Bewohner genutzt wird.

Die Wirtschaftlichkeit von vollstationären Pflegeeinrichtungen hängt aufgrund der mutmaßlich engagierteren Verhandlungsführung und der drohenden Systematisierung von Nachweis-

PROGNOSE DER PERSONALENTWICKLUNG				
Prognose ab 2023	fiktive Belegungsstruktur	Alte Personalmenge in VK in NRW (Neueinrichtung 100 Plätze)	Neue Personalschlüssel gemäß Arbeitsentwurf	Prozentuale Veränderung
PG 1	0,95	0,12	0,21	76 %
PG 2	22,11	4,74	6,44	36 %
PG 3	32,55	10,67	13,26	24 %
PG 4	29,15	13,01	16,04	23 %
PG 5	15,24	7,62	10,22	34 %
Gesamt		36,17	46,17	28 %
PpSG Personal		1,50	inklusive	
GPVG Hilfskräfte		2,66		
Gesamt neu		40,33	46,17	14 %
Fachkraft		19,58	20,45	44 %
Hilfskraft		20,75	25,72	56 %

Quelle: Nagy, Sloane

An dieser Beispieleinrichtung in Nordrhein-Westfalen mit 100 Plätzen ist zu erkennen, dass die neuen Personalschlüssel zu einer Personalverbesserung und zu einer Verschiebung hin zu mehr Hilfskraftstellen führen – was bundeslandbezogen jedoch höchst unterschiedlich ausfallen kann.



Im Zuge der Pflegereform sollten die Verantwortlichen in den Einrichtungen ihre Unternehmensausrichtung und Unternehmensstrategie einem Belastungstest unterziehen und die oben genannten Fokusthemen bei der strategischen Neuausrichtung in den Blick nehmen.

pflichten durch die Kassen stärker denn je von einer Professionalisierung der Pflegesatzverhandlungen ab. Der bisherige, oft vermeintliche „Rettungsanker“ der pauschalen Fortschreibung entfällt, denn aufgrund der Mehrpersonalisierung sowie der Vergütungen müssen die Pflegesätze vollständig neu ermittelt werden. Die Gewinnkomponente muss zwingend durchgesetzt werden, denn die übrigen Positionen sind durchlaufende Posten. Hierfür müssen die Daten schiedsstellenfest vor- und aufbereitet werden. Viele Träger müssen prüfen, inwiefern geschlossene Immobiliendeals noch zukunftsfähig sind. Derzeit oft anzutreffende Quersubventionierungen des Investitionskostenbereichs aus dem operativen Ergebnis dürften zukünftig immer schwieriger werden.

Lange galt die Tagespflege als ideale Ergänzung für jedes Portfolio. Diese Zeiten sind nach dem Entwurf sehr plötzlich vorbei. Die Perspektiven alternativer Angebote lassen sich zur Zeit

kaum einschätzen und die Kurzzeitpflege positioniert sich als neu erstarkter Evergreen. Insgesamt lässt sich also festhalten, dass sich die alternativen Versorgungsangebote in einer starken Veränderungsphase befinden. Bestehende Angebote sollten auf ihre Tragfähigkeit hin überprüft und ggf. mittelfristig angepasst werden. Bei laufenden Planungen sollte der aktuellen Volatilität der Gesetzgebung mit einer höchstmöglichen Flexibilität der baulichen Planungen Rechnung getragen werden.

Wann die Inhalte des Gesetzentwurfes in Anbetracht der kritischen Phase der Pandemie und des anschließend einsetzenden Wahlkampfes beraten und beschlossen werden, erscheint zur Zeit noch ungewiss. Trotz aller Unwägbarkeiten hinsichtlich des Zeitplans gilt jedoch: Der neue Entwurf fügt sich in die Reihe einiger vorangegangener Reformschritte. Es scheint, dass die Branche weiterhin ein Paradebeispiel der VUCA-Welt bleibt und damit das Management auf eine harte Probe stellt:

Wie gestalte ich eine Zukunft, wenn die Rahmenbedingungen derart volatil sind, Investitionsentscheidungen aber für Jahrzehnte zu treffen sind? Unser Rat: Treten Sie diesen Herausforderungen mit eigener Agilität und Veränderungsbereitschaft entgegen.

MEHR ZUM THEMA

Info: www.nagy@rosenbaum-nagy.de

Attila Nagy, Geschäftsführender Partner der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung GmbH



Kip Sloane, Senior-Berater bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung GmbH

