



Foto: Susanne El-Nawab

# PeBeM in Schiefelage?

Setzt die neue Personalbemessung und -steuerung negative Anreize für Pflegeheime bei der Aufnahme von Menschen mit Pflegegrad 4 und 5? Der Chef-Controller der Evangelischen Altenhilfe Gesundbrunnen zeigt am Beispiel Hessen eine deutliche Unterfinanzierung bei der Personalkostenerstattung auf.

Text: Marcus Jahn

**G**roße Hoffnungen begleiteten die Arbeit an der Reorganisation der Personalbemessung und -steuerung in Altenpflegeeinrichtungen, die die Reformen der letzten Jahre flankierte. Die nach ihrem Leiter Heinz Rothgang, Uni Bremen, benannte Kommission legte ihre Ergebnisse in 2022 vor, sie fanden Eingang in

den § 113c des SGB XI. Jetzt ist es Sache der Länder, die genaue Umsetzung zu regeln. Der Chef-Controller der Ev. Altenhilfe Gesundbrunnen, einem Träger von 20 diakonischen Altenheimen in Nordhessen und zwei weiteren in Thüringen sowie sieben ambulanten Diensten, mehreren Tagespflegen, einem geriatrischen Krankenhaus und ei-

nem Hospiz in Kassel, hat sich mit den Auswirkungen beschäftigt und ist zu alarmierenden Erkenntnissen gelangt. Insbesondere für Menschen in den höheren Pflegegraden könnte die Einführung der neuen Personalbemessung fatale Folgen haben, weil sie negative Anreize für deren Aufnahme in die stationäre Pflege setzt.

### Die Ausgangslage

Die Personalbemessung nach § 113c SGB XI bringt diverse Veränderungen mit sich, die aktuell vielfach diskutiert werden. Klar ist, dass die größeren Personalmengen zusätzliches Geld kosten werden und dass sie aktuell am Arbeitsmarkt nur schwer zu bekommen sind. Ein weiterer Aspekt ist bislang noch nicht in das Zentrum der Aufmerksamkeit vorgedrungen. Es geht um die Frage, was passiert, wenn die Personalbemessung und insbesondere die darauf aufbauende Personalsteuerung nach § 113c SGB XI auf das bestehende System des Einrichtungseinheitlichen Eigenanteils (EEE) und der aktuellen Pflegekassenzuschüsse je Pflegegrad trifft.

### Der Ist-Stand in Hessen

Stationäre Einrichtungen, die überwiegend schwerstpflegebedürftige Menschen versorgen, beschäftigen regelhaft mehr Pflegemitarbeitende als Einrichtungen, in denen die durchschnittliche Pflegebedürftigkeit nicht so hoch ist. Das leuchtet ein. Wer aber annimmt, die Bewohner müssten in Einrichtungen mit höheren Pflegegraden grundsätzlich mehr bezahlen als in denen mit niedrigen, der irrt. Für pflegebedürftigere Menschen braucht es zwar einen höheren Personalaufwand in der Pflege, die Pflegekassen zahlen mit zunehmendem Pflegegrad jedoch auch mehr dazu. Die vier Kurven in Abbildung 1 zeigen den Betrag der Pflegepersonalkosten, der in der jeweiligen Pflegestufe übrigbleibt, wenn man den jeweiligen Pflegekassenzuschuss abzieht.

Es zeigt sich: Aktuell führt es in Hessen nicht zu höheren Zuzahlungen, also steigenden EEE, wenn eine höhere Pflegebedürftigkeit eintritt.

Für die 22 Einrichtungen der Ev. Altenhilfe Gesundbrunnen (EAG) ist aktuell die gelbe Kurve maßgeblich. In Abbildung 2 wurden für die Einrichtung mit der durchschnittlich niedrigsten Pflegebedürftigkeit, der höchsten Pflegebedürftigkeit und dem Durchschnitt die Personalkosten ermittelt, die in den EEE eingehen. Da hier bereits der höchstmög-

liche Personalschlüssel in Hessen (gültig bis 30.06.2023) angewandt wird und die Arbeitsvertragsrichtlinien für den Bereich des Diakonischen Werkes in Kurhessen-Waldeck (AVR.KW) bei den durchschnittlichen Gehaltskosten eher hoch liegen, dürften nachfolgende Feststellungen allgemein für hessische Pflegeeinrichtungen gelten.

In der Abbildung 2 musste schon ein sehr großer Maßstab gewählt werden, um überhaupt einen Unterschied im Pflegepersonalkostenanteil des EEE sehen zu können. Sie liegen nur fünf Euro pro Monat auseinander.

Ein zweites kann aus der Grafik abgelesen werden: Die drei Geraden geben an, wieviel die Bewohnerinnen beim jeweiligen Pflegegradmix ihrer Einrichtung für die Personalkosten der Pflege aufgrund des EEE tatsächlich

## Bei der Personalsteuerung nach § 113c SGB XI entstehen wirtschaftliche Vorteile, wenn man den Pflegegrad der Bewohner verringert

dazu bezahlen. Die gelbe Linie zeigt die Beträge, die dafür zu entrichten wären, wenn es keinen EEE gäbe. In Hessen profitieren aktuell lediglich Menschen im Pflegegrad 3 vom EEE, alle anderen zahlen drauf.

### Schiefelage – Teil 1

Durch die Einführung der Personalbemessung nach § 113c SGB XI werden Einrichtungen teurer, wenn sie Menschen mit hoher Pflegebedürftigkeit versorgen.

Die Veränderungen, die durch die Einführung der Personal-Anhaltswerte nach § 113c SGB XI in Verbindung mit dem für 2024 zu erwartenden deutlich höherem Gehaltsniveau entstehen, kann man in Abbildung 1 erkennen. Aus dem Maximalunterschied der durch die vom Pflegekassenzuschuss ungedeckten Personalkosten der Pflege von knapp 83 Euro (zwischen Pflegegrad 2 und 3) sind nun 742 Euro (zwischen Pflegegrad 2 und 5) geworden. Nun hat die durchschnittliche Pflegebedürftigkeit der Bewohnerschaft einen Einfluss auf den Preis der Einrich-

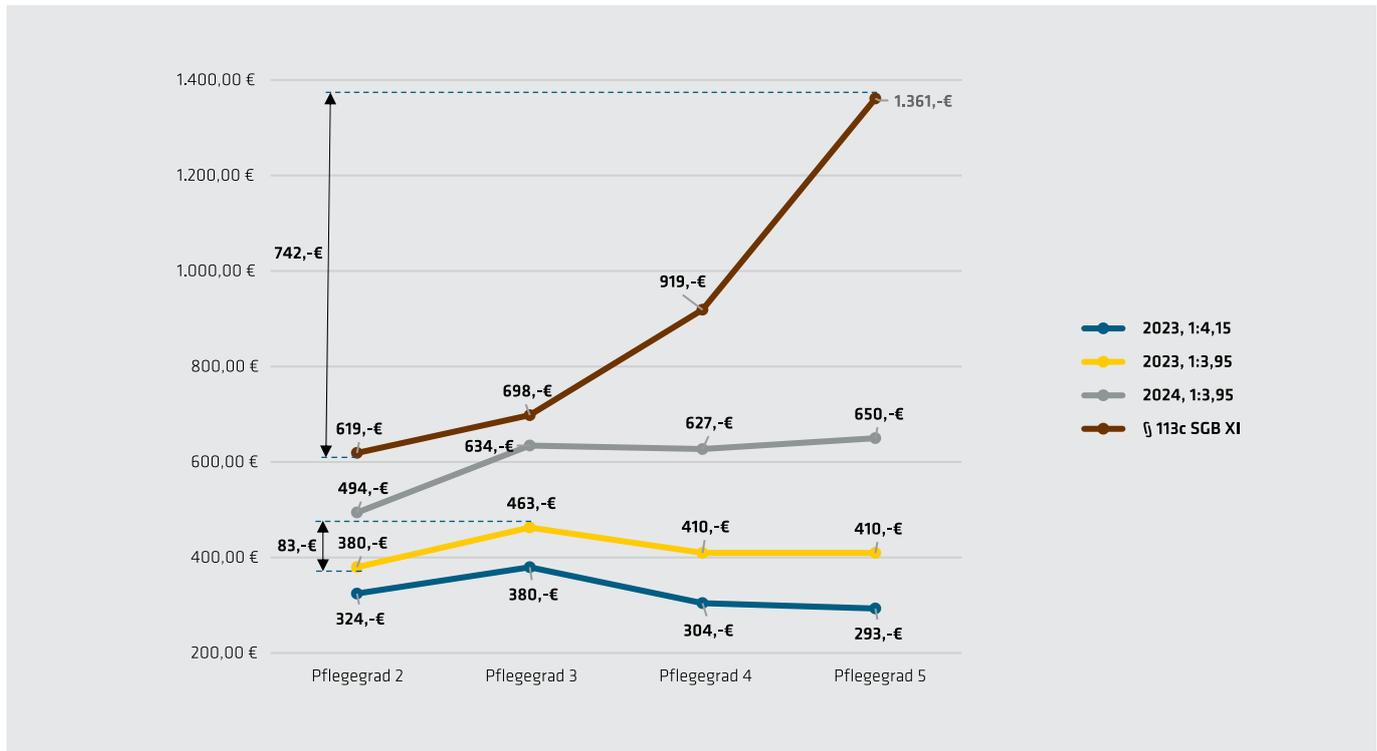
tung. Wie man in Abbildung 3 sehen kann, entsteht für die unterschiedlichen Belegungsstrukturen der stationären Pflegeeinrichtungen der EAG gGmbH ein Preisunterschied von gut 251 Euro. Durch die Personalbemessung nach § 113c SGB XI werden Einrichtungen, die hohe Pflegegrade versorgen, maßgeblich teurer als Einrichtungen mit geringerer Pflegebedürftigkeit (bei ansonsten gleichen Kosten).

### Schiefelage – Teil 2

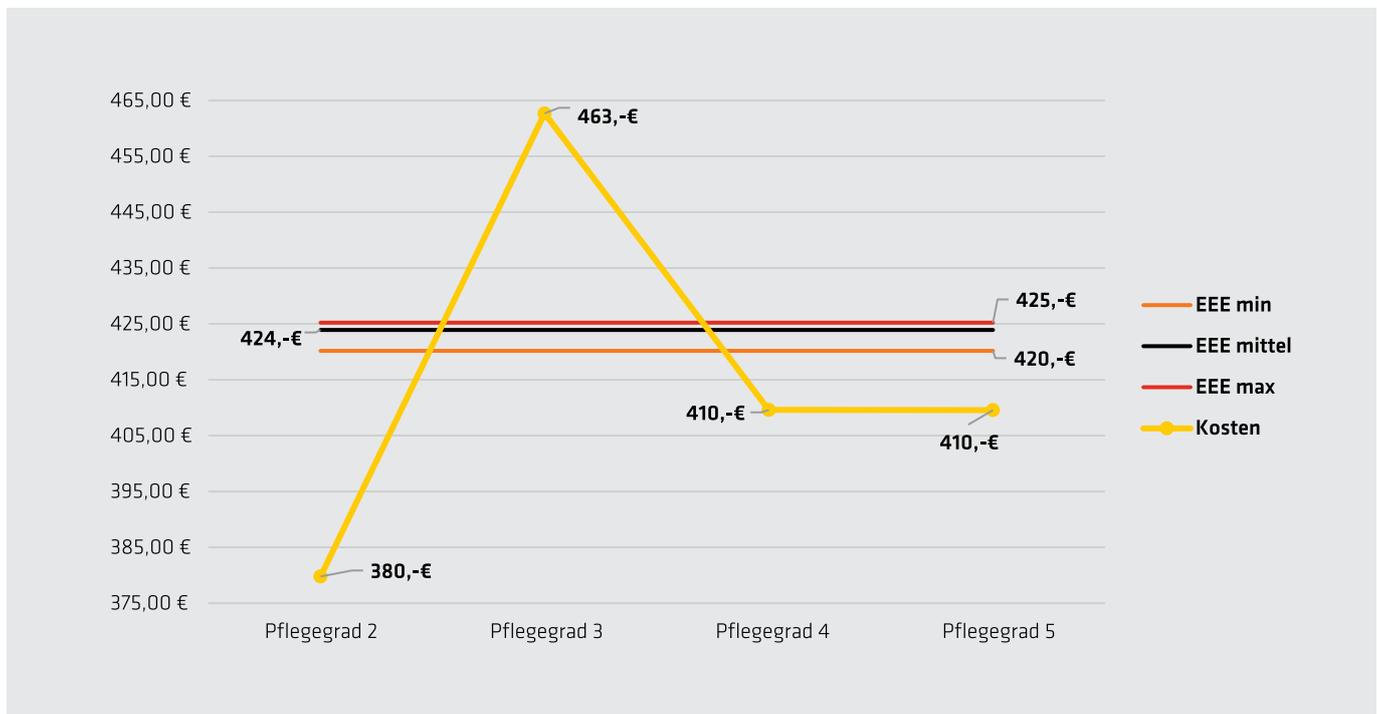
Wenn eine Personalsteuerung analog § 113c SGB XI eingeführt wird, entstehen wirtschaftliche Vorteile, wenn man die durchschnittliche Pflegebedürftigkeit der Bewohnerschaft verringert. Ist eine Pflegesatzvereinbarung getroffen, zahlen ab diesem Zeitpunkt alle Bewohnerinnen den gleichen Betrag zu

den von den Pflegekassenzuschüssen nicht gedeckten Pflegepersonalkosten dazu. In Abbildung 3 kann man sehen, ob sie in ihrer jeweiligen Einrichtung mehr oder weniger bezahlen, als auf sie theoretisch entfällt. Eine Bewohnerin in Pflegegrad 5 erzeugt – nicht vom Pflegekassenzuschuss gedeckte – Pflegepersonalkosten in Höhe von rund 1361 Euro pro Monat. Sie zahlt in der Einrichtung mit dem durchschnittlichen Pflegegradmix dafür gut 885 Euro, also 476 Euro zu wenig. Eine Bewohnerin in Pflegegrad 3 verursacht 698 Euro und zahlt ebenfalls 885 Euro – also 187 Euro zu viel. Wer einen Platz, der von einer Bewohnerin in Pflegegrad 5 bewohnt wird, bei Freiwerden mit einer Bewohnerin in Pflegegrad 3 belegt, tauscht eine Bewohnerin, die 476 Euro zu wenig bezahlt gegen eine Bewohnerin, die 187 Euro zu viel bezahlt.

Wenn das Personal entsprechend angepasst wird (oder sowieso nicht mehr vorhanden war), wird eine Gewinnmöglichkeit von 476 Euro + 187 Euro = 663 Euro im Monat oder 7956 Euro pro



**Abbildung 1:** Die Abbildung zeigt die von den Pflegekassenzuschüssen nicht gedeckten Personalkosten in der Pflege. Zugrunde liegt die Personalbemessungssystematik in Hessen, bzw. des § 113c SGB XI. Die Jahreszahlen geben das Gehaltsniveau auf Basis der AVR.KW im entsprechenden Jahr an. Die Personalschlüssel sind grundsätzlich für die 39-Stunden-Woche gültig. Das gilt auch für den § 113c SGB XI. Der jeweils höchste Punkt einer Kurve zeigt den Pflegegrad, der durch den EEE am meisten profitiert, der niedrigste, welcher Pflegegrad am meisten draufzahlt.



**Abbildung 2:** Die Abbildung zeigt, wie sich der EEE-Anteil für die vom Pflegekassenzuschuss nicht gedeckte Pflegepersonalkosten durch unterschiedliche Pflegegradmixe der Bewohnerschaft verändert. Beim Gehaltsniveau der AVR.KW des Jahres 2023, das dieser Abbildung zugrunde liegt, und dem in Hessen bei der 39-Stunden-Woche maximal möglichen Personalschlüssel, zeigen sich nur minimale Abweichungen. Der EEE ist daher unter genannten Bedingungen von der Bewohnerstruktur beinahe vollständig unabhängig. Die Abstände der Kurve zu den EEE-Linien geben an, wieviel die einzelnen Pflegegrade mehr oder weniger zahlen, als rechnerisch auf sie entfällt. Nur Pflegegrad 3 zahlt weniger, alle anderen mehr.

## KOMMENTAR

## „Ein weiteres Dilemma für die Pflege“

Zu den Folgen der Unterfinanzierung der Personalkostenerstattung für die Pflege von Bewohner:innen mit Pflegegraden 4 und 5 äußern sich Ralf Pfannkuche, Kaufmännischer Vorstand, und Dr. Jochen Gerlach, vorm. Theologischer Vorstand der Ev. Altenhilfe Gesundbrunnen Hofgeismar.



JOCHEN  
GERLACH



RALF  
PFANNKUCHE

Die neue Personalbemessung stellt eine Chance zur verbesserten Versorgung von Pflegebedürftigen dar. Seit 2022 besuchen unsere Einrichtungs- und Pflegedienstleitungen Fortbildungen dazu. Seit Sommer 2023 haben wir als Geschäftsführung interne Fortbildungen organisiert, damit sich unsere Pflegeeinrichtungen auf die Veränderungen und Neuausrichtung der Personalsteuerung einstellen können. Erste Pflegesatzverhandlungen in Hessen haben uns nun auf die Probleme gestoßen, wenn die neue Personalbemessung bei bestehender Finanzierungssystematik zur Grundlage der Personalkostenerstattung wird. Es zeichnen sich massive Fehlanreize ab, die verhindert werden müssen. Das Belegungsmanagement steht aufgrund der Personalknappheit schon jetzt die Leitungen vor erhebliche Herausforderungen, die häufig mit stark emotionalen Belastungen verbunden sind. Unbesetzte Stellen und hohe Krankenstände führen – trotz hoher Nachfrage – in vielen Pflegeheimen dazu, dass Betten nicht belegt werden. Die Leitungen stehen dadurch in einem doppelten Dilemma: Zum einen fragen in bewegenden Gesprächen Pflegebedürftige oder deren Angehörige drängend nach einem Pflegeplatz. Es gibt in der stationären Pflege schon lange keine langfristigen Wartelisten mehr. Zum Teil warten zehn bis 20 Personen dringend auf einen Pflegeplatz. Die Leitungen wollen helfen und sie nicht abweisen, aber sie können und wollen auch nicht ihre Mitarbeitenden überfordern. Das zweite Dilemma besteht für die Leitungspersonen darin, dass sie wissen, wie gravierend ein leerstehendes Bett sich im wirtschaftli-

chen Ergebnis niederschlägt. Sie wägen daher jede Belegung im Blick auf die nichtbesetzten Stellen und den Krankenstand mit den Zumutungen für die Mitarbeitenden ab.

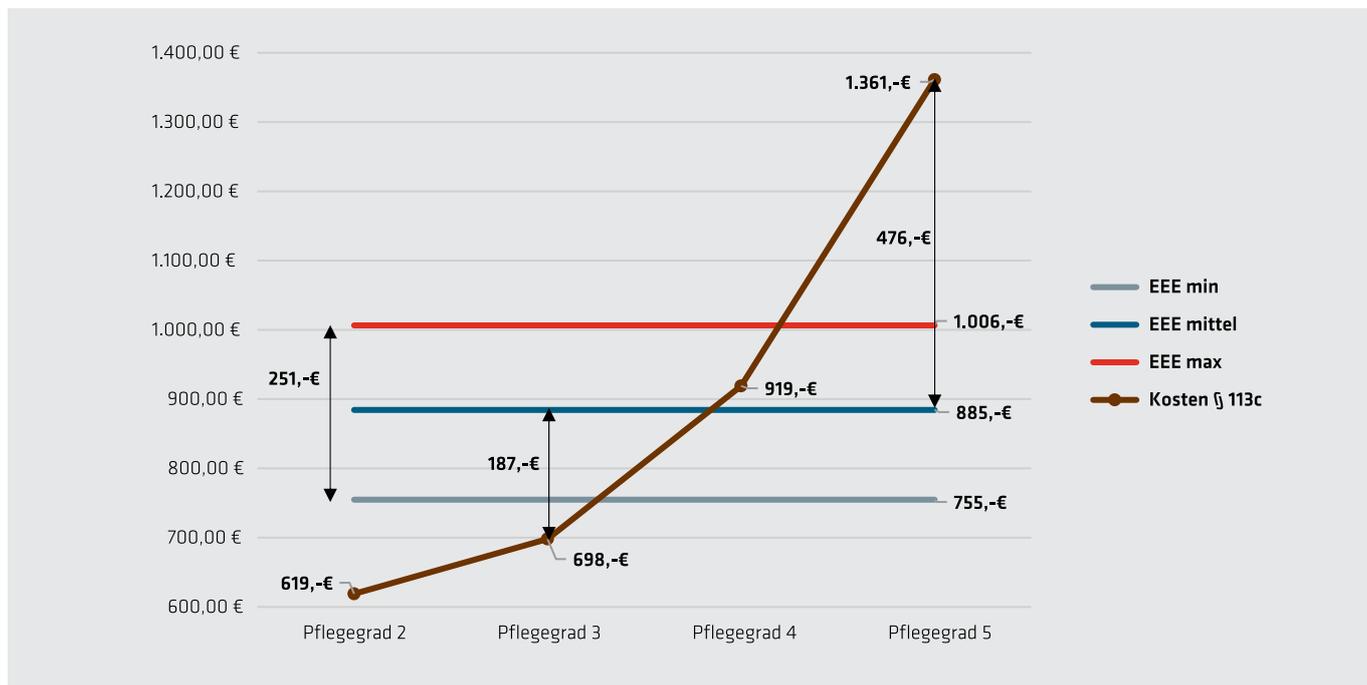
Durch die neue Personalbemessung droht nun ein drittes schweres Dilemma hinzuzukommen. Markus Jahn, unser Chefcontroller, hat die deutliche Unterfinanzierung der Personalkostenerstattung für die Pflege von Bewohner:innen mit Pflegegraden 4 und 5 aufgezeigt. Dies würde unsere Leitungskräfte in das zusätzliche Entscheidungsdilemma führen, dass sie bei der drängenden Nachfrage nach Pflegeplätzen nicht nur wie bisher die personellen Möglichkeiten mit den Anliegen und Bedürfnissen der Pflegebedürftigen, sondern auch mit den wirtschaftlichen Folgen der jeweils vorliegenden Pflegegrade abwägen müssten. Die immer schon bestehende Spannung von diakonisch-ethischen Anspruch mit wirtschaftlichen Notwendigkeiten würde sich erheblich verschärfen. Pflegebedürftige, die die stationäre Versorgung am nötigsten haben, würden aus wirtschaftlicher Sicht zu einer zusätzlichen Belastung. Die Herausforderung des höheren Personalbedarfs bei Pflegebedürftigen mit hohen Pflegegraden darf nicht noch zusätzlich durch wirtschaftliche Erwägungen verschärft werden.

Wir als Geschäftsführung müssten darauf hinweisen, im Belegungsmanagement den verhandelten und damit finanzierten Pflegegradmix im Blick haben. Abweichungen nach oben und unten müssten sich aus wirtschaftlicher Sicht im Lauf

eines Pflegesatzverhandlungszeitraums in etwa ausgleichen. Wenn dies in Hessen wie geplant eingeführt wird, sind erhebliche Fehlanreize zu erwarten. Es ist zu erwarten, dass nichtgemeinnützige Pflegeeinrichtungen der Versuchung erliegen, Pflegebedürftige mit hohen Pflegegraden eher abzulehnen und damit durch das Belegungsmanagement erhebliche Gewinnsteigerungen zu generieren. Pflegeeinrichtungen der freien Wohlfahrtspflege haben keine Gewinnerwartung, aber wir müssen kostendeckend arbeiten, das ist unter den gegenwärtigen Bedingungen schwer genug. Die Nachfrage nach stationären Pflegeplätzen wird in den nächsten Jahren steigen. Die gegenwärtige Refinanzierung von Investitions-, Sach- und Personalkosten kann als prekär bezeichnet werden. Dies zeigt sich deutlich darin, dass Pflegeplätze eher abgebaut als neu errichtet werden. Einrichtungs- und Pflegedienstleitungen dürfen angesichts dieser Lage nicht eine Art „Pflegetriage“ gebracht werden, in der sie Menschen in besonderer Bedürfnislage aus finanziellen Gründen nicht aufnehmen. Wird die neue Personalbemessung bei bestehender Finanzierungssystematik zur Grundlage der Personalkostenerstattung werden erhebliche Fehlanreize gesetzt, die unbedingt vermieden werden müssen.

## MEHR ZUM THEMA

Info: [www.gesundbrunnen.org](http://www.gesundbrunnen.org)



**Abbildung 3:** In dieser Abbildung wurde der maximale Personalschlüssel nach § 113c SGB XI in Verbindung mit dem Gehaltsniveau nach AVR.KW für das Jahr 2024 zugrunde gelegt (braune Kurve). Aus einem Unterschied des EEE bei Einrichtungen mit unterschiedlichem Pflegegradmix von fünf Euro in Abbildung 2 werden nun gut 251 Euro. Unter diesen Bedingungen ist der Preis einer Einrichtung stark vom Pflegegradmix der Bewohnerschaft abhängig.

Jahr geschaffen. Die tatsächliche Gewinnmöglichkeit hängt von der Restlaufzeit der Pflegesatzvereinbarung ab und natürlich davon, wie häufig von der eben genannten Möglichkeit Gebrauch gemacht wird. Leider ist es sachlogisch auch umgekehrt. Pflegegrad 5 statt Pflegegrad 3 bedeutet 663 Euro ungedeckte Personalkosten pro Monat.

Wer die Personalfuktuation in Einrichtungen der stationären Pflege kennt und sich schon einmal mit der Frage befasst hat, wie viele Pflegekräfte derzeit und in den nächsten Jahren in Rente gehen, wird nachvollziehen können, dass es keine Schwierigkeit ist, Personalmengen nach unten anzupassen. Das größere Problem stellt es dar, für die Bewohnerschaft ausreichend viel Personal zu akquirieren.

Da ist es eine „verlockende“ Möglichkeit, bestehenden oder drohenden Unterbesetzungen dadurch zu begegnen, dass man die durchschnittliche Pflegebedürftigkeit der Bewohnerinnen verringert. Dieser Verlockung nachzugeben beschert, wie eben dargestellt, zusätzlich deutliche wirtschaftliche Vorteile.

**Das Wichtigste in Kürze**

Zusammenfassend kann bei einer Einführung der Personalsteuerung nach § 113c SGB XI ohne Korrektur der bestehenden Finanzierungssystematik folgendes festgehalten werden:

1. Je pflegebedürftiger die Bewohnerschaft einer Einrichtung ist, desto höher fällt der EEE der Einrichtung aus, weil die Bewohnerinnen in Pflegegrad 2 und 3 in nicht unerheblichem Maß die von den Pflegekassenzuschüssen nicht gedeckten Personalkosten der Bewohnerinnen in Pflegegrad 4 und 5 zahlen müssen.

**Anreiz:** Durch Verringerung der durchschnittlichen Pflegebedürftigkeit kann der EEE perspektivisch niedriger gestaltet und dadurch eine bessere Marktposition erreicht werden.

2. Wer von der Planbelegung seiner Pflegesatzvereinbarung abweicht, indem er die durchschnittliche Pflegebedürftigkeit verringert, hat bei gleichzeitiger Personalanpassung einen wirtschaftlichen Vorteil, wer die durchschnittliche Pflegebedürftigkeit erhöht, verursacht dadurch ungedeckte Personalkosten.

**Anreiz:** Der aktuellen Personalknappheit kann dadurch begegnet werden, niedrigere Pflegegrade aufzunehmen. Die wirtschaftliche Situation kann durch die gleiche Maßnahme erheblich verbessert werden.

Wenn die stationäre Versorgung von Menschen in Pflegegrad 4 und 5 eine Leistung darstellt, die gesellschaftlich gewünscht ist, müssen durch die Finanzierungssystematik stationärer Pflegeeinrichtungen genau die gegenteiligen Effekte eintreten, wie es – zumindest in Hessen – bis zum 30. Juni 2023 auch der Fall war.

**MEHR ZUM THEMA**

**Kontakt zum Autor:** Marcus.Jahn@gesundbrunnen.org

