



Mehr Qualität für weniger Geld?

Der Widerspruch der aktuellen Krankenhauspolitik

Von Isabelle de Schultz-Pieper

Die vergangenen Jahre waren von einem grundlegenden Paradigmenwechsel in der Krankenhauspolitik geprägt. Während die Krankenhausfinanzierung lange Zeit vor allem auf die Vergütung erbrachter Leistungen ausgerichtet war, rückt heute zunehmend die Qualität der Versorgung in den Mittelpunkt. Mit Pflegepersonaluntergrenzen, der PPP-RL, Strukturprüfungen nach § 275a SGB V, den Leistungsgruppen, Qualitätssicherungsrichtlinien des G-BA und zahlreichen weiteren Strukturvorgaben verfolgt der Gesetzgeber das nachvollziehbare Ziel, stationäre Leistungen nur dort erbringen zu lassen, wo die notwendigen personellen und strukturellen Voraussetzungen erfüllt sind.

Dieser Anspruch ist grundsätzlich richtig. Patientinnen und Patienten haben einen berechtigten Anspruch auf eine qualitativ hochwertige Versorgung.

Gute Medizin setzt qualifiziertes Personal, funktionierende Strukturen und klare Qualitätsstandards voraus. Gerade komplexe Leistungen dürfen nur dort erbracht werden, wo die hierfür erforderlichen Voraussetzungen dauerhaft gewährleistet sind.

Genau hier beginnt jedoch der zentrale Widerspruch der aktuellen Krankenhauspolitik: Wer Qualität verbindlich fordert, muss akzeptieren, dass Qualität Ressourcen benötigt. Zusätzliche Fachärzte, Pflegekräfte, Therapeutinnen und Therapeuten oder spezialisierte Strukturen entstehen nicht kostenfrei. Personalaufbau verursacht dauerhaft steigende Betriebskosten. Genau dies ist politisch ausdrücklich gewollt.

Gleichzeitig werden Krankenhäuser jedoch seit Jahren mit immer neuen Sparinstrumenten konfrontiert. Erlösabschläge, Kürzungen, Budgetbegrenzungen und aktuell die geplanten Regelungen des GKV-Beitragsstabilisierungsgesetzes führen dazu, dass dem System gleichzeitig finanzielle Mittel entzogen werden. Damit entsteht ein fundamentaler Widerspruch. Auf der einen Seite verlangt der Gesetzgeber immer umfangreichere Qualitätsnachweise, mehr Personal und höhere Strukturstandards. Auf der anderen Seite wird erwartet, dass Krankenhäuser diese Anforderungen mit sinkenden finanziellen Spielräumen erfüllen. Besonders deutlich wird dieser Zielkonflikt aktuell bei der Einführung der Leistungsgruppen. Neu definierte Qua-

litätsvorgaben führten zu erheblichem Personalaufbau in den Krankenhäusern, die ohnehin nicht refinanziert und nun durch Sparpläne der Regierung zur erheblichen finanziellen Belastung in den Krankenhäusern führen.

Dabei war das Prüfverfahren zu den Leistungsgruppen bereits schwierig genug. Nicht nur, dass rückwirkend Instrumente geprüft wurden, dessen normative Grundlage theoretisch erst ab 2027 gilt. Sondern auch ebenso Vorhaben, deren gesetzlicher Grundlage noch geplanten Änderungen unterlagen. Denn das Krankenhausreformanpassungsgesetz (KHAG) trat erst während bereits laufender Prüfverfahren in Kraft. Damit entstand eine bemerkenswerte Situation: Die Vollzugspraxis lief der endgültigen Normklarheit voraus. Für die betroffenen Krankenhäuser bedeutete dies erhebliche Rechtsunsicherheit und organisatorischen Mehraufwand.

Die politische Entwicklung wirft eine grundsätzliche Forderung auf. Wenn Politik und Gesellschaft höhere Qualitätsstandards wünschen, müssen sie bereit sein, die hierfür notwendigen Ressourcen dauerhaft bereitzustellen. Qualität ist kein Selbstzweck und schon gar nicht kostenlos. Sie entsteht durch qualifiziertes Personal, funktionierende Versorgungsstrukturen und eine Finanzierung, die diesen Anspruch dauerhaft trägt. Wer gleichzeitig Personalaufbau fordert und Finanzierung abbaut, erzeugt zwangsläufig ei-

26. HERBSTSYMPOSIUM der DGfM

„I Will Survive“ – Überlebensstrategien im (Bürokratie-)Dschungel

Termin: 5. und 6. Oktober 2026

Ort: Frankfurt Marriott Hotel, Frankfurt am Main

Weitere Informationen unter:
www.herbstsymposium.com

nen Zielkonflikt, der sich betriebswirtschaftlich nicht auflösen lässt.

Die Lösung kann jedenfalls nicht darin bestehen, wirtschaftlichen Druck immer weiter zu erhöhen und anschließend das daraus resultierende Krankenhaussterben als Marktbereinigung zu interpretieren. Denn Krankenhäuser sind keine beliebig ersetzbaren Unternehmen. Sie sind Teil der kritischen Daseinsvorsorge.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt, der aus meiner Sicht bislang ebenso zu wenig Beachtung findet: Die Stimmen aus den Krankenhäusern werden in politischen Debatten häufig als bloße Interessenvertretung wahrgenommen. Äußern Krankenhäuser, Medizincontroller oder andere Praktiker Bedenken gegenüber neuen gesetzlichen Regelungen, wird dies nicht selten als Wunsch nach Besitzstandswahrung interpretiert. Tatsächlich beruhen viele dieser Einwände jedoch auf den täglichen Erfahrungen in der Patientenversorgung und der praktischen Umsetzung gesetzlicher Vorgaben.

Gerade weil das Krankenhausfinanzierungs- und Vergütungssystem mittlerweile so komplex geworden ist, fällt es der Politik häufig schwer zu beurteilen, ob Kritik fachlich begründet oder lediglich interessengeleitet ist. Diese Komplexität erschwert nicht nur die politische Diskussion, sie verhindert häufig auch, dass berechtigte Warnungen die notwendige Aufmerksamkeit erhalten.

Eine nachhaltige Krankenhauspolitik wird sich letztlich daran messen lassen müssen, ob sie diesen Widerspruch auflöst. Denn Qualität entsteht nicht durch Gesetze allein. Sie entsteht dort, wo qualifizierte Menschen unter ver-

lässlichen Rahmenbedingungen arbeiten können. Nur wenn Qualitätsanspruch, Personalbedarf und Finanzierung wieder in Einklang gebracht werden, kann das Gesundheitssystem seinen eigenen Anspruch dauerhaft erfüllen. ■



Isabelle de Schultz-Pieper
Stellvertretende Vorsitzende des Regionalverbands Mitteldeutschland

Ihre nächste Karrierestufe im Gesundheitswesen.



**Der KU Stellenmarkt bietet
Stellenangebote für Fach- und
Führungskräfte im Gesundheitswesen.**

Ob Berufseinsteiger oder erfahrene Führungskraft:
Der KU Stellenmarkt bietet Ihnen aktuelle Stellenangebote aus dem gesamten Gesundheitswesen – von der Krankenhausleitung über Controlling und Personalmanagement bis hin zur Pflege. Finden Sie die Position, die zu Ihnen passt.

Jetzt bewerben!



stellenmarkt.ku-
gesundheitsmanagement.de

Foto: Oliver Heyl - stock.adobe.com