



DKG-Vorstandsvorsitzender Dr. Gerald Gaß

Plan, Do, Check, Act?

Der PDCA-Zyklus bezeichnet ein grundlegendes Konzept im kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Es dient der Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie bei der Fehler-Ursache-Analyse. Der PDCA-Kreis besteht aus den vier sich wiederholenden Phasen: Plan, Do, Check, Act, also planen, durchführen, prüfen, verbessern. Dieser Zyklus ist das bewährte Prinzip vor allem bei grundlegenden Veränderungen, um immer wieder auch nachzujustieren und den ursprünglichen Plan an die realen Gegebenheiten und Entwicklungen anzupassen. Normalerweise ist die so genannte Zeit zwischen den Jahren eine Gelegenheit, die eigenen Pläne und deren laufende Umsetzung zu reflektieren und daraus die notwendigen Schlüsse für die nächsten Schritte zu ziehen. Das jüngste beschlossene Krankenhausreformgesetz wird wahrscheinlich bei den meisten Krankenhäusern, genauso wie auch hier in Berlin bei der Deutschen Krankenhausgesellschaft, dafür sorgen, dass diese positive Routine durchbrochen wird. Das Gesetz ist zwischenzeitlich durch seine Veröffentlichung in Kraft getreten. Der darin festgelegte Zeitplan für alle mit der Umsetzung vertrauten Institutionen ist äußerst ambitioniert. Die Bundesländer werden sich mit ihrer neuen Krankenhausplanung extrem sputen müssen, wenn sie den 30. Juni 2026 mit ihren finalen, nach Leistungsgruppen definierten Feststellungsbescheiden erreichen wollen. Das müssen sie auch, denn ansonsten wird das InEK nicht in der Lage sein, die für die einzelnen Krankenhausstandorte maßgeblichen Vorhaltefinanzierungsanteile zum 1. Januar 2027 zu berechnen. Doch bevor ein neuer Krankenhausplan mit all den Vorgaben zur leistungsgruppenbezogenen Planung final umgesetzt werden kann, sind weitere wichtige Meilensteine zu erledigen. In praktisch allen Bundesländern müssen die Landeskrankenhausgesetze grundlegend neu gefasst werden. Ein politischer Prozess, der selbst bei gutem Willen nicht in weniger als einem Jahr zu schaffen sein dürfte. Schon bis zum 31. März 2025, also in gerade einmal drei Monaten, soll eine zwischen Bundesrat und Bundesregierung abgestimmte Rechtsverordnung vorgelegt werden, die die abschließende Definition für die Leistungsgruppen und deren Personal- und Strukturvorgaben beinhaltet. Diese Rechtsverordnung wiederum ist eine wesentliche Grundlage für die neu zu fassenden Landeskrankenhausgesetze und Kran-

kenhauspläne. Schon heute wissen wir, dass dieser Termin nicht zu halten sein wird, denn am 23. Februar sind Neuwahlen im Bund. Der Bundesgesundheitsminister wird danach wahrscheinlich nur noch wenige Wochen geschäftsführend im Amt sein. Aber auch an anderer Stelle gibt es ambitionierte Fristen im neuen Gesetz, von denen ebenfalls niemand weiß, wie sie realistischerweise eingehalten werden sollen. So fordert der neue Paragraf zur Ausweitung der Hybrid-Versorgung, dass bis zum 31. März 2025 eine Vereinbarung zwischen den Selbstverwaltungspartnern zum deutlich erweiterten Leistungskatalog getroffen sein soll. Bereits zum 30. Juni 2025 soll dann die dazu passende Vergütung vereinbart werden. Wo bleibt hier eigentlich die Chance, aus der ersten Phase der Umsetzung die notwendigen Schlüsse (Check) zu ziehen? Schon zur Mitte dieses Jahres sollen Anmeldungen der Krankenhäuser beziehungsweise der Bundesländer für Investitionsförderung nach dem Transformationsfonds möglich sein. Auch dazu fehlen noch die notwendige zustimmungspflichtige Rechtsverordnung und wahrscheinlich auch die Beschlüsse der einzelnen Bundesländer zur Kofinanzierung dieses Transformationsfonds. Unklar ist auch, ob alle Bundesländer angesichts ihrer Haushaltslage fähig sein werden, diese Kofinanzierung zu leisten.

Bereits diese wenigen Beispiele zeigen, wie sehr diese Reform mit heißer Nadel gestrickt wurde. Den Verantwortlichen bleibt praktisch keine Gelegenheit, Zwischenschritte und erste Ergebnisse der großen Transformation zur Kenntnis zu nehmen, diese zu evaluieren und neue Erkenntnisse dann zur Verbesserung bei der weiteren Umsetzung zu beachten. Es ist zu befürchten, dass wir neben einer maximalen Überforderung der mit der Umsetzung beauftragten Institutionen in Politik und Selbstverwaltung auch vermeidbare Kollateralschäden einkalkulieren müssen, weil keine Zeit bleibt, um zu prüfen und anzupassen. Der uns allen bekannte und berechtigte Kreislauf von Plan – Do – Check – Act lautet hier nur noch: Machen, Machen, Machen, Augen zu und durch.