

# Pflege 2025

## Motivationslagen und Handlungsfelder

Der Bereich der Pflege ist dermaßen komplex, dass es oft nur möglich ist, einzelne Bereiche einer genaueren Analyse zuzuführen. Zwei sehr unterschiedliche Handlungsfelder sollen in der heutigen Gesprächsrunde zusammen betrachtet werden: Das Engagement der am Patienten tätigen Pflegefachpersonen und die wirtschaftlichen/politischen Faktoren, die die Rahmenbedingungen dafür vorgeben.

FRAGE-TEXTE: HOLGER MENK, HERAUSGEBER WIRKSAM  
ANTWORT-TEXTE: ISABELL HALLETZ, MANUELA HOFFMANN-LÜCKE, ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI, SARAH LUKUC, SONJA LAAG, DR. MARKUS MAI, CHRISTINE VÖGLER



### WIRKSAM:

**(1) Lassen Sie mich gleich zu Beginn die etwas provokative Frage aufwerfen, ob die Qualität und das Image der Pflege durch marktwirtschaftliche Vorgaben eingebremst werden?**

#### ISABELL HALLETZ

Es gibt keine andere Branche, in der Unternehmen so viele Regelungen befolgen und so stark in ihren unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten durch Gesetze, Verordnungen und Vorschriften eingeschränkt werden, wie in der Pflege. Ob in der Preisgestaltung, den Personalvorgaben und in der Vergütung des Personals, all das macht wirtschaftliches Handeln fast unmöglich. Insbesondere, wenn die Vorgaben nur einseitig gelten und die Pflegeunternehmen kaum eine Handhabe gegenüber den Pflegekassen und Sozialhilfeträgern für eine zeitnahe Vergütung der erbrachten Leistungen haben, was wiederum zur finanziellen Schiefelage bei vielen Unternehmen geführt hat.

#### CHRISTINE VÖGLER

Natürlich. Die Pflege ist in Deutschland noch nie als Qualitätsindikator definiert worden. Pflege als Element, was volkswirtschaftliche Kosten spart, da es präventive und fördernde Faktoren lebt – so ist Pflege in Deutschland nicht definiert. Pflege kostet und muss sich wirtschaftlich lohnen bzw. ausgleichen – das ist das Mainstreamdenken in Deutschland. Marktwirtschaftliche Prinzipien im Gesundheitswesen bergen allerdings das Risiko, dass ökonomische Interessen von Anbietern, aber auch vom Gesetzgeber, die Bedürfnisse der Patient:innen, der Pflegebedürftigen und der Arbeitnehmer:innen und damit die Versorgung überlagern. Die einen fragen nach dem Gewinn und die anderen nach der Finanzierungsmöglichkeit. Ein übermäßiger Fokus auf Effizienz und Kostensenkung kann die Pflegequalität beeinträchtigen und den Pflegeberuf unattraktiv machen. Wirtschaftliche Überlegungen müssen daher stets mit dem Ziel einer hochwertigen und menschenwürdigen Pflege sowie guten

Arbeitsbedingungen in Einklang stehen. Als Gesellschaft müssen wir darauf achten.

#### MANUELA HOFFMANN-LÜCKE

Die pflegerische Versorgung wird in Deutschland staatlich gesteuert und beruht auf gesetzlichen Vorgaben. Die staatliche Steuerung zielt speziell darauf ab, die Versorgungssicherheit und Qualität für pflegebedürftige Menschen zu gewährleisten, unabhängig von finanziellen Marktmechanismen. Im Gegensatz dazu ist der Arbeitsmarkt für Pflegekräfte stärker von marktwirtschaftlichen Gegebenheiten geprägt. Hier spielen Faktoren wie Lohnniveau, Arbeitsbedingungen und regionale Unterschiede eine wichtige Rolle. Unser Antrieb ist grundsätzlich, den jetzigen Pflegekräften Produkte zu bieten, die sie in ihrer Arbeit entlasten und damit echte Mehrwerte bieten.

#### SARAH LUKUC

Marktwirtschaftliche Vorgaben erhöhen den Kostendruck auf Pflegeeinrichtungen. Das führt häufig zu Personaleinsparungen und hoher Arbeitsbelastung, was sich negativ auf die Versorgungsqualität und das Image des Pflegeberufs auswirken kann. Gleichzeitig kann wirtschaftlicher Wettbewerb aber auch Innovation und Verbesserungen fördern, wenn Einrichtungen beispielsweise durch gute Arbeitsbedingungen und Weiterbildungsmöglichkeiten Personal gewinnen wollen. Wichtig ist, dass es ein Gleichgewicht bleibt. Natürlich sollte die Versorgungsqualität im Vordergrund stehen, wenn man ein Unternehmen aber nicht mit wirtschaftlichen Aspekten führt, kann man auch die Versorgungsqualität nicht verbessern.

#### SONJA LAAG

Der Begriff "marktwirtschaftliche Vorgaben" ist mir zu "groß", als dass er hier in wenigen Worten angemessen reflektiert werden könnte. "Eingebremst" wird die berufliche Pflege durch das Fehlen jeglicher Selbstverwaltungsstruktur, die einen Beruf bzw. eine Profession statusbildend begründet. Dazu gehört im Kern, dass die Berufs- bzw. Professionsangehörigen als Experten ihres Fachs die Belange des Berufes

regeln, was der Grundgedanke der Selbstverwaltung ist. Da die berufliche Pflege nicht über eine solche Selbstverwaltungsstruktur verfügt, ist sie zum Spielball unterschiedlichster Interessen geworden, denn nicht die Fachlichkeit ist normgebend, sondern v.a. Arbeitgeber, die als "Pflegeteilnehmer" agieren müssen.

Die anhaltende Deprofessionalisierung ist die Folge sehr komplexer, historisch gewachsener Rahmenbedingungen, die mit dem Pflegekompetenzgesetz strukturell fortgeschrieben werden.

#### DR. MARKUS MAI

Das ist durchaus möglich. Der Pflegesektor ist jedoch kein gewöhnlicher Markt, da er durch Qualitätsstandards und Refinanzierungsregelungen stark reguliert ist. Einrichtungen können Preise nicht beliebig anpassen. Gleichzeitig wird der demographische Wandel den Pflegebedarf deutlich erhöhen, während der Fachkräftemangel die Situation weiter verschärft. Gut ausgebildete und angemessen bezahlte Pflegefachpersonen steigern die Qualität deutlich, doch ihre Verfügbarkeit bleibt eine Herausforderung. Problematisch wird es, wenn angelehrte Kräfte komplexe Aufgaben übernehmen sollen. Auch die Reduktion der Pflege auf dokumentierte Leistungen wird ihrem Anspruch nicht gerecht. Gute, menschenwürdige Pflege erfordert vor allem Fachwissen, Zeit und Empathie.

#### ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI

Die Pflege steht in einem Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Effizienzanforderungen und qualitativen Ansprüchen. Marktwirtschaftliche Vorgaben können sowohl als Chance als auch als Herausforderung gesehen werden. Einerseits fördern sie innovative Lösungsansätze und Wettbewerb, andererseits besteht das Risiko, dass kostensenkende Maßnahmen zulasten der Versorgungsqualität gehen. Wir plädieren für eine Balance, in der die Qualität der Versorgung und die Arbeitsbedingungen der Pflegenden nicht der Gewinnmaximierung geopfert werden.

**(2) Wie ist die Kommunikation zwischen der Wirtschaft und den Bedürfnissen der Pflege, findet hier ein Abgleich der Interessen zum Wohle des Patienten statt?**

#### DR. MARKUS MAI

Die professionelle Pflege wird in wirtschaftliche Entscheidungen oft nur unzureichend eingebunden. Obwohl Gesetze wie § 75 SGB XI darauf abzielen, eine wirksame und wirtschaftliche pflegerische Versorgung sicherzustellen, wird die Pflege in diese Entscheidungen nicht einbezogen. Dadurch werden wichtige Aspekte der pflegerischen Versorgung nicht berücksichtigt. Es gibt jedoch positive Entwicklungen, wie das Tariftrugesetz und verbindliche Personalvorgaben. Eine gut funktionierende Pflege entlastet Angehörige und ermöglicht vielen Menschen ein selbstbestimmteres Leben. Dennoch wird ihre gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung unterschätzt.

#### ISABELL HALLETZ

Bereits seit Jahren ist bekannt, mit welchen Herausforderungen die Pflegeunternehmen zu kämpfen haben und dass die Altenpflege dringender Reformierung bedarf. Deutschland rauscht auf die Bedrohung der Versorgungssicherheit zu, weil Pflegeunternehmen mit ihren Herausforderungen allein gelassen werden, der Gesetzgeber sich lieber in der politischen Sicherheit wähnt, indem er an "Altem" festhält und weitere Meldepflichten und neue bürokratische Aufwände verabschiedet, die dazu führen, dass immer mehr Betreiber aus der Pflege aussteigen und eine zeitnahe Versorgung durch einen ambulanten Pflegedienst oder ein Platz in der stationären Pflege für immer mehr Personen in weite Ferne rückt.

#### SARAH LUKUC

Die Kommunikation zwischen wirtschaftlichen Akteuren und den Bedürfnissen der Pflege ist häufig von Spannungen

geprägt. Einerseits sehen sich Einrichtungen und Investoren starkem betriebswirtschaftlichem Druck ausgesetzt, während auf der anderen Seite eine qualitativ hochwertige und menschenzugewandte Pflege gewährleistet werden soll. In den Verhandlungen um Budgets und Vergütungen fokussieren sich beide Parteien oft stärker auf eigene wirtschaftliche beziehungsweise organisatorische Interessen als auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten.

Da die Ergebnisse dieser Verhandlungen unterschiedlich und nicht immer in ausreichendem Maß auf eine qualitativ hochwertige Pflege sind, könnte eine stärkere gesetzliche Regulierung für mehr Verbindlichkeit sorgen. Ziel wäre dabei, den Spagat zwischen ökonomischen Anforderungen und einer hochwertigen Patientenversorgung zu schaffen, indem Regelungen geschaffen werden, die den Kern der Pflege konsequenter in den Mittelpunkt rücken.

#### MANUELA HOFFMANN-LÜCKE

Aktuell fehlt es noch an etablierten Plattformen, die den systematischen Austausch zwischen wirtschaftlichen Akteuren und Pflegeanbietern fördern. Als Lösungsanbieter für Pflegekräfte setzt unser Unternehmen auf Dialog und Zusammenarbeit, um Bedarfe zu verstehen und gemeinsam praxisnahe Lösungen zu entwickeln. Würden in Deutschland wirtschaftliche Interessen und pflegerische Erfordernisse gesamtheitlich betrachtet werden, sähe man viel Potenzial für Synergien zum Wohle der Patienten.

#### ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI

Der Dialog zwischen Wirtschaft und Pflege ist essenziell, aber oft unzureichend. Aktuell dominieren wirtschaftliche Interessen, die nicht immer mit den Bedürfnissen der Pflege kompatibel sind. Es braucht verbindliche Plattformen, die den regelmäßigen Austausch fördern und zu einem Interessenausgleich beitragen.

#### CHRISTINE VÖGLER

Fragt sich wer "die Wirtschaft" ist. Natürlich muss die Kostenfrage und zumindest die Frage, nach dem was wir in der Versorgung anbieten und was wir dafür als Gesellschaft und Patient:innen/ Pflegebedürftige zahlen können und wollen, miteinander besprochen werden. Die Kommunikation zwischen wirtschaftlichen Akteuren und Pflegefachpersonen ist entscheidend, um die Interessen der uns anvertrauten hilfebedürftigen Menschen zu sichern. Der Deutsche Pflegerat setzt sich für einen kontinuierlichen Dialog ein, der sicherstellt, dass wirtschaftliche Entscheidungen die pflegerischen Bedürfnisse berücksichtigen und eine patientenzentrierte Versorgung gewährleistet. Leider findet ein solcher Austausch bislang nicht strukturiert statt. Dieser muss aktiviert werden, denn die Herausforderungen in der Pflege sind so prekär, dass sie nur gemeinsam gelöst werden können.

#### SONJA LAAG

Welche "Wirtschaft" ist hier gemeint? Die Pflegewirtschaft oder andere Bereiche, denen immer mehr Arbeitnehmer fehlen, weil diese zuhause Angehörige versorgen müssen? Arbeitgeber müssen (wie Arbeitnehmer) steigende Beiträge entrichten, erleben aber im Gegenzug keine verbesserte Versorgungssituation. Es gibt keinen Abgleich. Als IPAG e.V. sagen wir, dass die Versorgung nicht in diesen alten Bahnen v.a. des SGB V und des SGB XI zukunftsfähig ist.

**(3) Schafft die Politik für diesen Dialog die nötigen Rahmenbedingungen und fungiert hier als Mittler zwischen diesen beiden Akteuren, oder werden von der Politik eigenständige Ziele verfolgt, die sich unter anderem an potenziellen Wahlerfolgen orientieren?**

#### SONJA LAAG

Ich kann nicht erkennen, dass sich die Politik des Themas annimmt, in den Wahlprogrammen steht nichts. Täte sie dieses jenseits



kosmetischer Überlegungen, dann müsste sie sich erst einmal fachlich in die tiefen Strukturprobleme der Berufs- und Angehörigenpflege einarbeiten, um die tiefgreifenden Strukturprobleme zu verstehen.

#### SARAH LUKUC

Die Politik hat zwar erkannt, dass dringend neue Kommunikationswege und veränderte Rahmenbedingungen in der Pflege geschaffen werden müssen. In der praktischen Umsetzung dominieren allerdings häufig kurzfristige parteipolitische Interessen, wie etwa Wahlkampfstrategien, wodurch die langfristigen und übergeordneten Ziele – zum Beispiel die Einrichtung von Pflegekammern – in den Hintergrund geraten. Zwar besteht parteiübergreifend sowie unter Verbänden und Gewerkschaften Einigkeit darüber, dass Pflegekammern ein wichtiger Schritt zur Professionalisierung und Aufwertung des Pflegeberufs wären. Dennoch scheuen viele Politikerinnen und Politiker eine klare Entscheidung zu treffen.

Anstatt verbindliche Maßnahmen zu ergreifen, bleibt der Status quo unangetastet, weil sich niemand traut, die Verantwortung für einen grundlegenden Reformschritt zu übernehmen. Dies verdeutlicht, wie sehr politische Eigeninteressen oder kurzfristige Strategien die Umsetzung entscheidender Verbesserungen in der Pflege verzögern.

#### ISABELL HALLETZ

In der Politik führen Pflegethemen und die Belange der Betroffenen leider ein Schattendasein. Eine verlässliche pflegerische Versorgung bildet allerdings das Fundament einer gesunden und prosperierenden Wirtschaft. Das Vorhandensein regionaler Versorgungsstrukturen, das Schaffen zukunftsfester Arbeitsplätze in der Pflege und die dadurch entstehende Entlastung pflegender Angehöriger sind Voraussetzung für den Erhalt des Wohlstands in Deutschland. Pflege gehört zur kritischen Infrastruktur. Pflege ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Deshalb muss Pflege endlich die politische Bedeutung erhalten, die ihr zusteht und als eigenes Ministerium aufgestellt werden.

#### CHRISTINE VOGLER

Die Politik trägt die Verantwortung, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen gute Pflege gelingen kann. Der Pflegerat wird gehört, doch vieles geht uns nicht weit genug. Es gibt kaum Vorgaben für den direkten Dialog zwischen Pflegebedürftigen, Mitarbeitenden und Unternehmen zu Arbeitsbedingungen, außer in Firmen mit Betriebsrat. Dabei wissen wir, wie wichtig eine gute Unternehmenskultur ist. Wir brauchen eine Politik, die die Stärkung der Pflegeprofession in den Fokus rückt. Pflege muss integraler Bestandteil des Gesundheitssystems und aller politischen Entscheidungen sein, auch die innerhalb der Unternehmen. Und natürlich müssen Anbieter, die über das gesellschaftlich akzeptierbare Maß hinaus immer noch versuchen, wirtschaftliche Gewinne aus den Nöten und Versorgungssituationen der Betroffenen zu erwirtschaften, gesetzlich eingedämmt werden. Gewinne für Investitionen sowie für vernünftige Versorgungs- und Arbeitsbedingungen: ja, zur persönlichen Bereicherung: nein.

#### MANUELA HOFFMANN-LÜCKE

Es bedarf langfristig wirksamer Maßnahmen zur Stärkung des Dialogs zwischen Wirtschaft und Pflege.

fungieren und durch Rahmenbedingungen dafür sorgen, dass der Fokus auf die Verbesserung der Patientenversorgung gelegt wird. Allerdings wird häufig der Eindruck erweckt, dass politische Entscheidungen eher kurzfristigen Wahlzyklen folgen als langfristigen Lösungen.

#### DR. MARKUS MAI

Die Politik hat in den letzten Jahren auf Bundes- und Landesebene zahlreiche Initiativen für die Pflege gestartet. In Rheinland-Pfalz wurde beispielsweise mit der "Fachkräftestrategie Pflege 2025" ein wichtiger Schritt für die Fachkräftegewinnung, -bindung und Digitalisierung gemacht. Ein zentrales Problem ist das Fehlen langfristiger politischer Strategien. Eine Verankerung der Pflege im Grundgesetz könnte dauerhaft Sicherheit bieten.

#### (4) Es wurde schon öfters die Einrichtung eines Sondervermögens "Pflege" angeregt – welche Belange sollten dort aufgenommen und letztendlich budgetiert werden – und wer könnte dafür die Vorgaben erarbeiten?

#### ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI

Ein Sondervermögen "Pflege" könnte genutzt werden, um gezielt Maßnahmen zu finanzieren, die eine nachhaltige Stärkung und Attraktivitätssteigerung des Pflegefachberufs sicherstellen. Dazu gehören z.B.: Die Förderung von Bildungs- und Weiterbildungsprogrammen, die Digitalisierung und Innovation in der Pflegepraxis und die Finanzierung von Präventions- und Versorgungsprogrammen.

Die Vorgaben könnten von einer unabhängigen Expertenkommission erarbeitet werden, die Vertreter aus Pflege, Wissenschaft, Politik und Patientenorganisationen umfasst.

#### DR. MARKUS MAI

Hier sind vor allem folgende Bereiche zu nennen: Prävention und Gesundheitsförderung der Bevölkerung, bedarfsgerechte Versorgung, Ausbildung, Investitionen in die Aus-, Weiter- und Fortbildung von Pflegefachpersonen, Pflegewissenschaft und Forschung, Neustrukturierung des Pflegeberufs als eigenständiger Heilberuf mit eigenständigen Befugnissen

#### MANUELA HOFFMANN-LÜCKE

Eine transparente und nachhaltige Finanzierung der Pflege ist entscheidend für langfristige Verbesserungen. Lösungsansätze dieser Finanzierung sollten darauf abzielen, bestehende Systeme effizienter zu gestalten und Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo sie die größte Wirkung entfalten. Innovative Ansätze könnten zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der Branche beitragen.

#### ISABELL HALLETZ

Mit dem Ausgleichsfonds der sozialen Pflegeversicherung haben wir bereits ein Sondervermögen für die Finanzierung pflegerischer Leistungen. Viel dringender ist, die Pflegeversicherung als Grundkonstrukt zur Finanzierung der Pflege zu reformieren und zu modernisieren. Wir befinden uns mittlerweile an einem Kipppunkt, wo das System so nicht mehr funktioniert. So wichtig die Finanzierung von zusätzlichem Personal, steigenden Löhnen und neuen Versorgungsformen in der Altenpflege ist, so wichtig ist auch zu klären, wie der ausufernden Abgabenlast mit Blick auf die demografische Entwicklung und den stetigen Leistungsausweitungen Einhalt geboten werden kann. Die nahezu jährlichen Erhöhungen der Pflegeversicherungsbeiträge treiben die Abgabenlast für sozialversicherungspflichtig Beschäftigte immer weiter in die Höhe, sodass sich die Frage stellt, wie lange sich das Arbeiten noch lohnt?

#### CHRISTINE VOGLER

Viele Akteure des Gesundheitswesens sagen, es sei genug Geld im System, aber es werde nicht effizient verteilt. Ich denke, darin steckt ein Kern Wahrheit. Wie sieht ein wirklich gutes Gesundheitssystem aus? Diese Frage muss der Ausgangspunkt sein, bevor wir über die Verteilung von

Geldern sprechen. Warum müssen wir jahrzehntelang fordern, die bestehenden Kompetenzen der Pflege endlich zu nutzen, und es ist immer noch nicht umgesetzt? Warum sind die Beharrungskräfte im System so enorm hoch? Weiter muss die Prävention in allen Lebensbereichen absolute Priorität haben. Wir müssen weg vom Reparaturbetrieb Gesundheit.

#### SONJA LAAG

Ich bin für kein finanzielles Sondervermögen, das in alte Weltbilder gegeben wird. Vorrangig brauchen wir ein "intellektuelles Sondervermögen", um die Probleme zu verstehen.

#### SARAH LUKUC

Die Einrichtung eines Sondervermögens "Pflege" wäre eine Möglichkeit, dringend benötigte Mittel langfristig und zweckgebunden für die Pflegebranche zur Verfügung zu stellen. Damit ein solches Instrument tatsächlich wirkungsvoll gestaltet wird, sollten insbesondere folgende Belange berücksichtigt und budgetiert werden.

Damit ein Sondervermögen "Pflege" auch wirklich in der Praxis eingesetzt werden kann, müssen alle relevanten Akteure – von Pflegeverbänden und Pflegekammern über Kostenträger, Gesetzgebende Organe bis hin zu Expertengremien aus der Pflegewissenschaft – von Beginn an in die Planung und Umsetzung eingebunden werden. Diese Vielfalt an Perspektiven ermöglicht es, praxisnahe und wissenschaftlich fundierte Entscheidungen zu treffen.

Wesentlich ist dabei, valide Daten zu erheben, um den finanziellen Bedarf realistisch zu bestimmen und die geplanten Maßnahmen passgenau zu konzipieren. Eine verlässliche Datengrundlage schafft die Basis für ein belastbares Budget und klare Zielvorgaben.

Darüber hinaus sollte das Bewilligungsverfahren für Mittel aus dem Sondervermögen so gestaltet sein, dass es zügig und effizient abläuft. Unnötige Hürden müssen vermieden werden, um sicherzustellen, dass die Mittel dort ankommen, wo sie am dringendsten benötigt werden.

#### (5) Im Arzneimittelsektor ist zu erkennen, dass die Pharmaindustrie besonders in die Bereiche investiert, die eine hohe Renditeerwartung haben, wie kann es im Interesse einer Optimierung der Pflege gelingen, alle Beteiligten mitzunehmen und auch die Entwicklungen zu fördern, die nicht auf den ersten Blick kommerziell lukrativ erscheinen?

#### MANUELA HOFFMANN-LÜCKE

Am Ende muss es immer darum gehen nachhaltige Verbesserungen in der Pflege zu erreichen und somit das Wohlbefinden der Patienten zu fördern. Das ist das A und O. Als Medizintechnikanbieter legen wir großen Wert darauf, ganzheitliche Lösungen zu entwickeln, die sowohl den Bedürfnissen der Patienten als auch den Anforderungen des Gesundheitssystems gerecht werden. Wir investieren kontinuierlich in Forschung und Entwicklung, um innovative Produkte und Technologien mit Mehrwert zu schaffen, die langfristig einen positiven Einfluss auf die Patientenversorgung haben. Daher arbeiten wir eng mit medizinischen Fachkräften, Forschungseinrichtungen und anderen Partnern zusammen, um sicherzustellen, dass unsere Lösungen praxisnah und patientenorientiert sind.

#### ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI

Um sowohl lukrative als auch gesellschaftlich notwendige Innovationen im Arzneimittelsektor zu fördern, könnten staatliche Anreize wie Forschungsförderung, Steuererleichterungen und Public-Private-Partnerships eingeführt werden. Kooperationen zwischen Pharmaunternehmen, Pflegefachpersonen und Forschungseinrichtungen, ergänzt durch Open-Access-Ansätze,

können Synergien fördern. Beruflich Pflegende sollten aktiv eingebunden und geschult werden, um relevante Forschungsbereiche zu priorisieren. Eine langfristige Perspektive, bei der soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Erfolg kombiniert werden, ist entscheidend.

#### SONJA LAAG

Als IPAG e.V. fordern wir eine Enquetekommission, die sich mit den tiefenstrukturellen Problemen der Versorgung auseinandersetzt. Dies wollen wir aber nicht als "Kaffeekränzchen" der üblichen Verdächtigen anlegen, die dann einen 700 Seiten Abschlussbericht abgeben. Wir wollen Reallabore als Enqueterregionen einrichten. Wir wollen am "lebenden Objekt" einer Versorgungsregion die Defizite aufzeigen und die Lösungen entwickeln. Als theoretisches Konzept steht dafür unser Care Share 13.

#### DR. MARKUS MAI

Pflege sollte unabhängig von den Renditeinteressen organisiert werden. Klare Qualitätsvorgaben und Orientierung an den tatsächlichen Bedarfen der Bevölkerung sind in der Pflege entscheidend.

#### ISABELL HALLETZ

Ein Unternehmen muss mit guter Pflege auch zuverlässig Geld verdienen, sonst bleiben die Investitionen und damit der Ausbau der dringend benötigten Pflegeplätze aus. Der gesetzliche Anspruch besteht bereits, wird aber ignoriert. Hinzu kommt, dass mit steigender Zahl der Sozialhilfefälle in den stationären Pflegeeinrichtungen auch die finanziellen Risiken für die Pflegeunternehmen steigen, da unklar ist, wann die offenen Forderungen durch den Sozialhilfeträger beglichen werden. Zudem können die Verluste nicht an die Erben übertragen werden, wenn eine pflegebedürftige Person verstirbt, bevor der Antrag beschieden werden konnte. Das betroffene Pflegeunternehmen bleibt dann auf den vorauslagten Kosten sitzen. Des Weiteren tragen Pflegeunternehmen allein die Kosten für Zimmer, die aufgrund von Personalmangel nicht belegt werden können. Wer wird unter den Rahmenbedingungen künftig noch in den Ausbau oder die Neugründung von Pflegeunternehmen und ambulanten Diensten investieren?

#### SARAH LUKUC

Aktuell existieren bereits mehrere Entwicklungsprogramme und Initiativen, die darauf abzielen, die Pflege attraktiver zu gestalten und die Arbeitsbedingungen in Pflegeeinrichtungen zu verbessern. Ein Beispiel dafür ist das Zertifizierungsverfahren "Pflegeattraktiv", das die Befähigung und Einbindung von Pflegefachkräften in den Vordergrund rückt. Durch klare Standards und gezielte Maßnahmen werden dabei die Rahmenbedingungen für das Pflegepersonal nachhaltig optimiert. Insbesondere der Fokus auf Personalentwicklung, Mitsprache und Anerkennung steigert sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Attraktivität des gesamten Berufsfelds.

Darüber hinaus sind Investitionen und Förderprogramme bereits in unterschiedlicher Form vorhanden – allerdings sind sie oft zu wenig bekannt oder wirken für Interessierte und Antragsteller intransparent. Eine intensivere Öffentlichkeitsarbeit und bessere Zugänglichkeit solcher Fördermittel könnten dazu beitragen, dass mehr Einrichtungen von diesen Angeboten profitieren und innovative Ansätze ausgebaut werden. Durch eine gemeinsame Vertretung, beispielsweise über Pflegekammern oder Berufsverbände, kann das Pflegemanagement stärker auf gesetzgebende Organe einwirken. Ziel ist es, Förderinstrumente und Rahmenbedingungen zu schaffen, die auch weniger renditestarke, aber dringend benötigte Innovationsbereiche in der Pflege fördern.

#### CHRISTINE VOGLER

Pflege und Gesundheit dürfen nicht renditeorientiert sein,

auch wenn ein gewisser Gewinn notwendig ist, um Investitionen, gute Versorgungs- und Arbeitsbedingungen zu ermöglichen. Wir brauchen eine neue Zielorientierung der Wirtschaft, die sozialorientiert und demokratisierend ist. Unternehmen sollten sich daran halten, denn ohne funktionierendes Gesellschaftssystem können sie ihre Produkte nicht verkaufen. Viele Mitarbeitende in der Pflege möchten zudem nicht in renditegetriebenen Unternehmen arbeiten. Ausschließlich ökonomische Kriterien sind daher in der Pflege fehl am Platz.

**(6) Kann man Vertrauen in die Selbstregulierungskräfte des Marktes haben oder ist die Pflege besser beraten, hier eigene Maßstäbe zu setzen und einzufordern?**

**SARAH LUKUC**

Es ist unverzichtbar, eigene Maßstäbe in der Pflege zu setzen, um zu verhindern, dass ausschließlich kostengünstige und lukrative Leistungen im Vordergrund stehen und dabei die Qualität der Versorgung ins Hintertreffen gerät. Dabei muss stets der Patient im Mittelpunkt aller Entscheidungen stehen. Als professionelle Pflege sind wir gemeinsam mit unseren Interessenvertretern gefordert, kontinuierlich auf diesen Grundsatz hinzuweisen.

Allerdings kann dies nicht allein unsere Verantwortung sein – es handelt sich vielmehr um einen gesamtgesellschaftlichen Auftrag. Damit die pflegerische Versorgung hohe Standards erfüllt und die Patientinnen und Patienten bestmöglich versorgt werden, müssen angemessene Rahmenbedingungen geschaffen werden. Hier ist insbesondere die Politik in der Pflicht, durch geeignete Regelungen und Ressourcen dafür zu sorgen, dass professionelle Pflege ihre Aufgaben im Sinne einer hochwertigen und menschenzugewandten Versorgung erfüllen kann.

**SONJA LAAG**

Ob der Markt überhaupt selbstregulierende Kräfte hat und wo dies zutrifft, darüber streiten ja selbst Ökonomen. Mir sind diese Begriffe viel zu groß und zu abstrakt, v.a. für die Welt der Gesundheitsversorgung mit einem hohen Dienstleistungsanteil. Kein "Markt" der Welt kann fehlende Rechtsgrundlagen "schreiben". Wie zuvor gesagt, der Pflegeberuf braucht eine Selbstverwaltungsstruktur, damit er überhaupt systemstrukturell als "Teilnehmer" ernst genommen wird.

**CHRISTINE VOGLER**

Selbstregulierung des Marktes birgt die Gefahr, dass ökonomische Interessen dominieren. Der Deutsche Pflegerat setzt sich für die Etablierung und Durchsetzung pflegfachlicher Maßstäbe ein, die unabhängig von marktwirtschaftlichen Zwängen sind. Wenn Mitarbeitende sich bei der Arbeitsplatzwahl dann auch an diesen Standards orientieren, wäre das ein starkes Zeichen.

**DR. MARKUS MAI**

Die Erfahrungen zeigen, dass marktwirtschaftliche Mechanismen zu Fehlanreizen führen können – etwa durch verkürzte Liegezeiten oder unnötige Eingriffe, die natürlich auch pflegerischen Aufwand erzeugen. Eine reine Marktregulierung reicht nur aus, wenn sie durch wirksame Kontrollmechanismen ergänzt wird. Dafür müsste beispielsweise das Haftungsrecht so gestaltet werden, dass Schädigungen von Pflegeempfängerinnen und -empfängern spürbare finanzielle Konsequenzen für die Leistungserbringer nach sich ziehen. Wenn dies nicht gewährleistet ist, sind gesetzliche Vorgaben sowie professionelle Selbstverwaltungsstrukturen unverzichtbar, um eine qualitativ hochwertige und nachhaltige Versorgung sicherzustellen.

**ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI**

Pflege ist ein Bereich, der sowohl von ethischen Werten als auch von wirtschaftlichen Faktoren geprägt ist. Die Selbstregulierungskräfte des Marktes können zwar Effizienz und Innovation fördern, doch sie reichen nicht aus, um die spezifischen Anforderungen und den Schutz der Pflegebedürftigen und Pflegenden sicherzustellen. Deshalb sollte die Pflegeprofession eigene, klar definierte Standards entwickeln und aktiv einfordern. Gleichzeitig ist es sinnvoll, marktwirtschaftliche Elemente einzubinden und Rahmenbedingungen zu schaffen, die innovative und flexible Ansätze fördern.

**ISABELL HALLETZ**

Wir brauchen mehr Gestaltungsfreiheit und Vertrauen für die Unternehmen und das beschäftigte Pflegepersonal anstatt mehr Bürokratie und starrer Personal- und Belegungsquoten. Denn eines ist klar: die Anzahl der pflegebedürftigen und zu versorgenden Menschen wird weiter steigen. Das Personal, um diese Menschen zu versorgen, wird jedoch demografisch bedingt sinken. Vielen Pflegeunternehmen wäre zudem schon geholfen, wenn die Kostenträger pünktlich die Rechnungen zahlen würden. Strafzinsen bei Zahlungsverzug wären ein kleiner Schritt mit großer Wirkung. Aus dem Warnsignal der Insolvenzen und Schließungen darf kein Scheitern des Pflegesystems werden!

**MANUELA HOFFMANN-LÜCKE**

Die besonderen Anforderungen in der Pflege erfordern sowohl klare Rahmenbedingungen als auch ein starkes Engagement aller Beteiligten. Die Inanspruchnahme pflegerischer Leistungen darf nicht von der individuellen Einkommenssituation abhängig sein. Dennoch bedarf es künftig auch einer stärkeren Eigenvorsorge bereits in frühen Jahren, um später im Leben die notwendige Versorgung zu erhalten. Unser Ziel als Unternehmen bleibt, als Partner an der Seite der Pflegekräfte Lösungen zu schaffen, die ihnen ihre wichtige Arbeit erleichtern und nachhaltige Verbesserungen ermöglichen.

**(7) Welche Vorschläge haben Sie, um Empathie und wirtschaftliche/finanzielle/politische Rahmenbedingungen zu einem tragbaren Konsens zu führen?**

**CHRISTINE VOGLER**

Pflegfachpersonen sind Angehörige einer eigenständigen Profession. Eine Profession entsteht, wenn eine besondere Fertigkeit auf der Basis theoretischen Wissens entwickelt und damit eine Kompetenz erworben wird. Das ist bei Pflegfachpersonen klar der Fall. Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz haben die Profession der Pflege bereits als eigenständigen Heilberuf gesetzlich anerkannt. Diese Anerkennung muss auf allen Ebenen der Politik und der anderen Heilberufe gelebt und umgesetzt werden, um das Image der Pflege langfristig zu verändern. Dieser Berufsstolz muss jedoch im Wesentlichen erst durch die Pflegefachpersonen selbst nach außen getragen und kommuniziert werden, um eine Imageveränderung zu ermöglichen.

**ISABELL HALLETZ**

Diskussionen und Beratungsrunden allein werden nicht ausreichen. Wir brauchen dennoch einen integrativen Ansatz, der alle relevanten Akteure – Pflegefachpersonen, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – an einen Tisch bringt. Hier müssen Lösungen diskutiert werden, wie ein sozialorientiertes Kriterium aussehen kann. Dies muss vor Ort in den Unternehmen umgesetzt werden: Machen und nicht nur diskutieren. Die Mitarbeitenden wissen sehr genau, bei welchem Unternehmen sie gerne arbeiten möchten.

**ISABELL HALLETZ**

Diskussionen und Beratungsrunden allein werden nicht ausreichen. Wir brauchen einen integrativen Ansatz, der alle relevanten Akteure – Pflegefachpersonen, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – an einen Tisch bringt. Hier müssen Lösungen diskutiert werden, wie ein sozialorientiertes Kriterium aussehen kann. Dies muss vor Ort in den Unternehmen umgesetzt werden: Machen und nicht nur diskutieren. Die Mitarbeitenden wissen sehr genau, bei welchem Unternehmen sie gerne arbeiten möchten.

**SARAH LUKUC**

Für eine zukunftsfähige Gesundheitsversorgung ist es entscheidend, Entscheidungen gemeinsam mit der Pflege zu treffen und nicht an ihr vorbei. Das setzt einen ständigen Dialog voraus, etwa in Form von Verbändeanhörungen zu Referentenentwürfen, bei denen Vorschläge aus der Praxis tatsächlich aufgenommen werden. Politische Einzelinteressen – insbesondere während eines Wahlkampfes – dürfen nicht dazu führen, dass die Belange der Pflege hinter anderen Zielen zurückbleiben.

Gleichzeitig braucht es klar definierte und verlässlich finanzierte Rahmenbedingungen, statt lediglich Sanktionen bei Nichterfüllung. Dazu gehören eine verbindliche Personalbemessung und die Förderung von Aus- und Weiterbildung, denn nicht jeder kann einfach so pflegen – ein fundiertes Bildungsniveau ist von hoher Bedeutung für die Qualität der Versorgung.

Eine starke Selbstverwaltung (z. B. über Pflegekammern) trägt zudem dazu bei, dass Pflegekräfte ihren Berufsstand mit Stolz vertreten können. Diese Haltung führt langfristig zu einer Steigerung der Attraktivität des Pflegeberufs und hilft, den Fachkräftemangel zu reduzieren.

**SONJA LAAG**

Ich verweise auf das IPAG e.V. Forderungspapier zur Bundestagswahl 2025, das auf unserer Homepage abrufbar ist. Unser Vorschlag ist Care Share 13.

**ANDREAS KOCKS UND JENNIFER LUBOEINSKI:**

Die Pflege braucht eine "Kultur der Wertschätzung", in der Empathie durch Schulungen und unterstützende Arbeitsumgebungen gefördert wird. Interdisziplinäre Dialogforen zwischen Pflege, Wirtschaft, Politik und Patientenvertretern schaffen gemeinsames Verständnis und Lösungen. Faire Vergütungssysteme sollten Qualität statt bloß Effizienz belohnen. Gleichzeitig muss ein gesellschaftlicher Konsens den Wert der Pflege als unverzichtbare Säule des sozialen Systems stärken.

**DR. MARKUS MAI**

Empathie braucht Zeit und Raum im Berufsalltag. Pflegefachpersonen benötigen flexible Arbeitszeiten, Angebote zur Gesundheitsförderung sowie Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung und vor allem Zeit. Diese Rahmenbedingungen sind notwendig, damit sie empathisch handeln können, ohne dabei ihre eigene Selbstfürsorge zu vernachlässigen. Dabei gilt: wirtschaftliche Vorgaben dürfen nicht im Widerspruch zur menschlichen Zuwendung stehen. Ein tragfähiger Konsens kann nur durch Bedingungen entstehen, die Qualität, Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit gleichermaßen berücksichtigen.

**MANUELA HOFFMANN-LÜCKE**

Um Empathie besser leben zu können, bedarf es künftig einer verbesserten Finanzierungsstruktur, die auch

nachhaltig wirkt. Ein Vorschlag in diesem Zusammenhang wäre eine stärkere staatliche Beteiligung nach dem Modell der Rentenversicherung. Dies könnte die finanzielle Belastung pflegeintensiver Unternehmen reduzieren, die Rahmenbedingungen für Pflegeeinrichtungen verbessern und den Fokus auf Versorgungsqualität und Patientenbedürfnisse stärken. Dies könnte helfen, zu mehr Empathie in der Pflege beizutragen. Zudem würde eine gerechtere Verteilung der Pflegekosten die gesellschaftliche Solidarität fördern.

**ISABELL HALLETZ**

Die Menschen müssen sich darauf verlassen können, dass man sie nicht im Stich lässt, wenn sie pflege- oder betreuungsbedürftig werden. Nicht jeder hat An- oder Zugehörige, die im Ernstfall die Pflege zuhause übernehmen können oder sie trauen es sich nicht zu, weil die erforderliche Versorgung die persönlichen Kompetenzen und Ressourcen übersteigt. Deshalb fordert der AGVP, den Rechtsanspruch auf pflegerische Versorgung im Gesetz zu verankern, um das Risiko zu minimieren, dass Pflegebedürftige am Ende unversorgt sind. Zudem wird es Zeit, dass innovative Versorgungsformen, die sich bewährt haben und wissenschaftlich evaluiert wurden, endlich in die Regelversorgung übernommen werden. Zudem wären Steuererleichterungen oder eine erleichterte Abschreibung sinnvoll, um die Investitionen in den Ausbau pflegerischer Infrastruktur zu fördern.



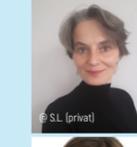
**Isabell Halletz**  
Geschäftsführerin Arbeitgeberverband Pflege



**Manuela Hoffmann-Lücke**  
Geschäftsführerin Hartmann Deutschland



**Andreas Kocks**  
Sprecher des Netzwerks Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung im Verband der PflegedirektorInnen der Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen Deutschlands (VPU) e.V.



**Sonja Laag**  
Diplom-Gesundheitswirtin  
Think Tank IPAG e.V.



**Jennifer Luboeinski**  
Kordinatorin der Netzwerke Pflegewissenschaft und Praxisentwicklung sowie Pflegecontrolling im VPU e.V.



**Sarah Lukuc**  
Vorstandsvorsitzende Bundesverband Pflegemanagement e. V.



**Dr. Markus Mai**  
Präsident Pflegekammer Rheinland-Pfalz



**Christine Vogler**  
Präsidentin Deutscher Pflegerat e.V. (DPR)