

## MANAGEMENT SUMMARY

### **Herausforderungen bei der Bekämpfung des Ärztemangels**

**- Erste qualitative Studie liefert eine Helikopterperspektive der Gesundheitsversorgung im ländlichen Raum.**

Von September 2019 bis Mai 2020 führte die Hamburger Kommunikationsberatung laub & partner gemeinsam mit SYSTEM+KOMMUNIKATION, Regensburg, eine qualitative Studie zur gesundheitlichen Versorgung im Kreis Olpe durch. Diese Studie wurde initiiert durch Florian Junker, einem Anwohner aus der Stadt Olpe, unterstützt durch Finanzmittel des europäischen LEADER-Programms und weiteren regionalen Unterstützern.

In 52 Interviews wurden Teilnehmer des Gesundheitssystems interviewt und deren persönliche Sichtweise auf die aktuelle Lage im Gesundheitswesen hinterfragt. Das Panel bestand aus ÄrztInnen verschiedenen Alters sowohl im Krankenhaus als auch als Niedergelassene, Apothekern, Gesundheitspolitikern, Patienten, Angehörigen aus Rettungsdienst und Pflegeberufen sowie LandesvertreterInnen der Kassenzentralen, Professoren und Personalentscheidern an deutschen Universitäten.

Die Interviews fanden zu großen Teilen persönlich statt, während der Corona-Zeit wurden alternativ Videokonferenzen durchgeführt. Die Gespräche wurden im Anschluss transkribiert und von mehreren Kommunikationsexperten analysiert und auf übergeordnete Muster hin untersucht. In diversen Sitzungen wurden dann die Erkenntnisse der Einzelpersonen zusammengeführt. Die Zusammenfassung einzelner Ergebnisse wurden Ende September 2020 erstmalig in Olpe präsentiert. Im Folgenden ein Auszug der Feststellungen der Berater:

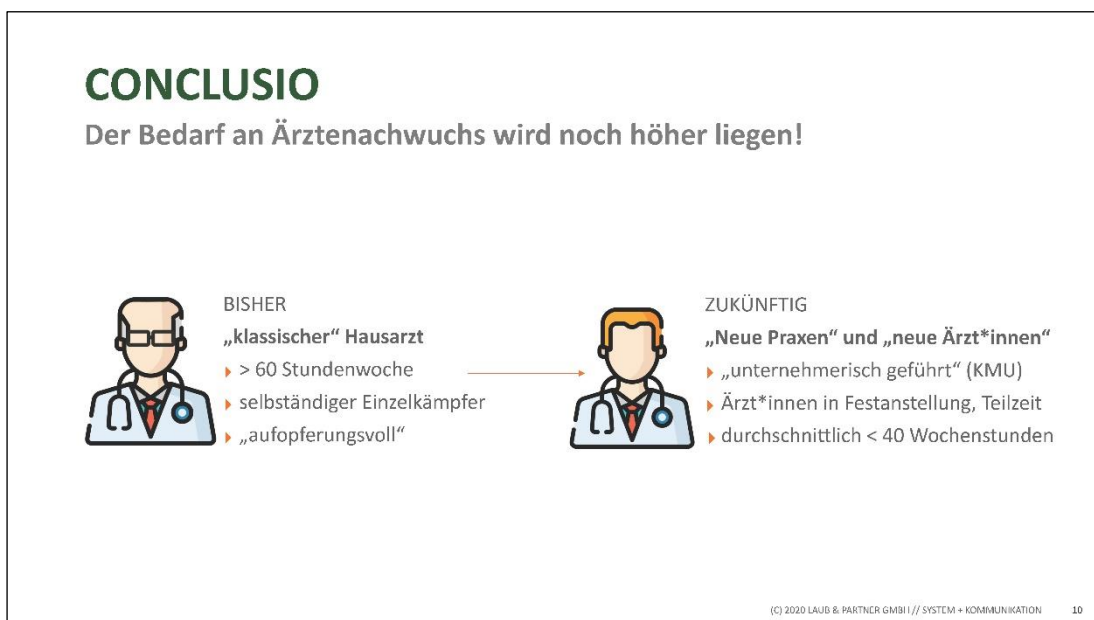
#### **Mentalitätswandel erfordert zusätzliche Ressourcen**

Der kulturelle Mentalitätswandel hinsichtlich Arbeit und Work-Life-Balance betrifft auch die jüngeren und nachwachsenden ÄrztInnengenerationen. Das wird dazu führen, dass die Bedarfe bezogen auf die benötigten Personenzahlen spürbar höher liegen werden als bisher berechnet. Dies gilt auch für die nicht-ärztlichen Medizinberufe. Mit anderen Worten: Wir werden in Zukunft mehr Menschen brauchen, um die Qualität der medizinischen Versorgung sicherzustellen.

MANAGEMENT SUMMARY



Woran liegt das? Die Vertreter der jungen Generation, und dazu zählen die in Ausbildung befindlichen Personen ebenso wie die noch jungen Standesangehörigen, suchen über die berufliche Verwirklichung hinaus einen Ausgleich im Privaten und bestehen auf Freizeit.



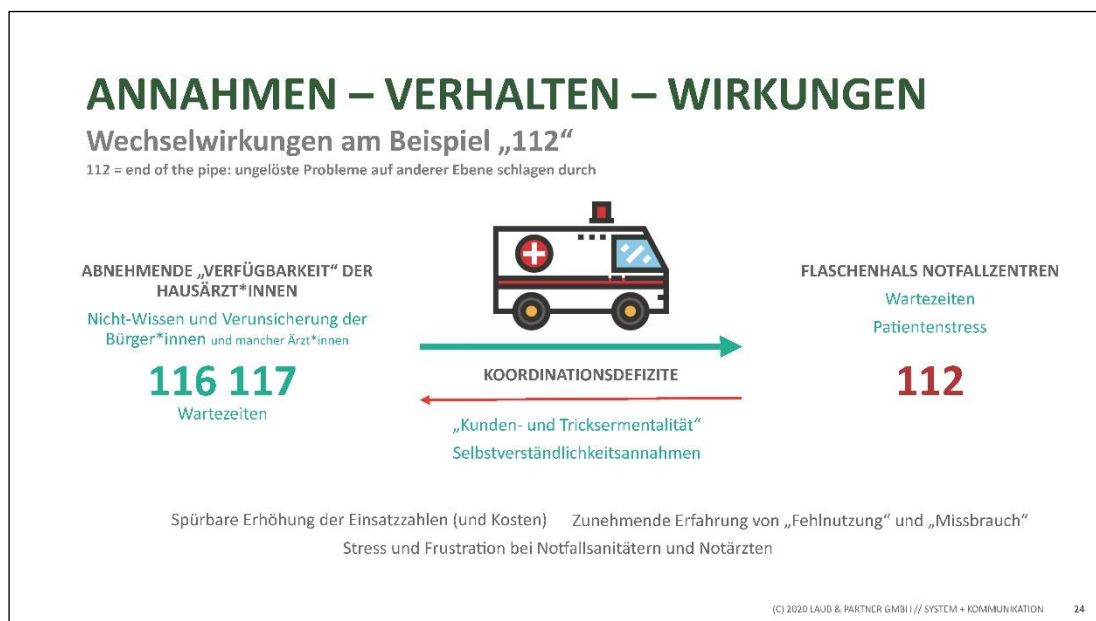
Im Vergleich dazu neigt die Generation der älteren Standesangehörigen zu einer Mentalität der Aufopferung und teilt die Bereitschaft zu deutlichen Überstunden und Verfügbarkeit über das normale zeitlich Maß hinaus. Das System der Vergangenheit funktionierte nur, weil Einzelne den Missstand durch übergroßes zeitliches und mentales Engagement kompensierten. Die „jungen“ Mediziner und Angehörige

## MANAGEMENT SUMMARY

der medizinischen Berufe sind nicht weniger engagiert und committed, sie legen aber Wert auf eine sinnvolle Balance.

### Kommunikation mehrdimensional verbessern

Die Schilderungen der Befragten legten darüber hinaus offen, dass Kommunikation auf verschiedenen Ebenen stark verbesserungswürdig wahrgenommen wird. So fehlt es offenbar an klaren Strukturen bei der Abstimmung zwischen Arzt, Krankenhaus und Apotheke, so dass ein aus dem Krankenhaus entlassener Patient nicht uneingeschränkt sicher sein kann, dass alle relevanten Informationen zum rechten Zeitpunkt bei den beteiligten Fachleuten vorliegen. Das fördert den Verdruss der Patienten und erhöht die Unsicherheit im Umgang mit dem Gesundheitssystem.



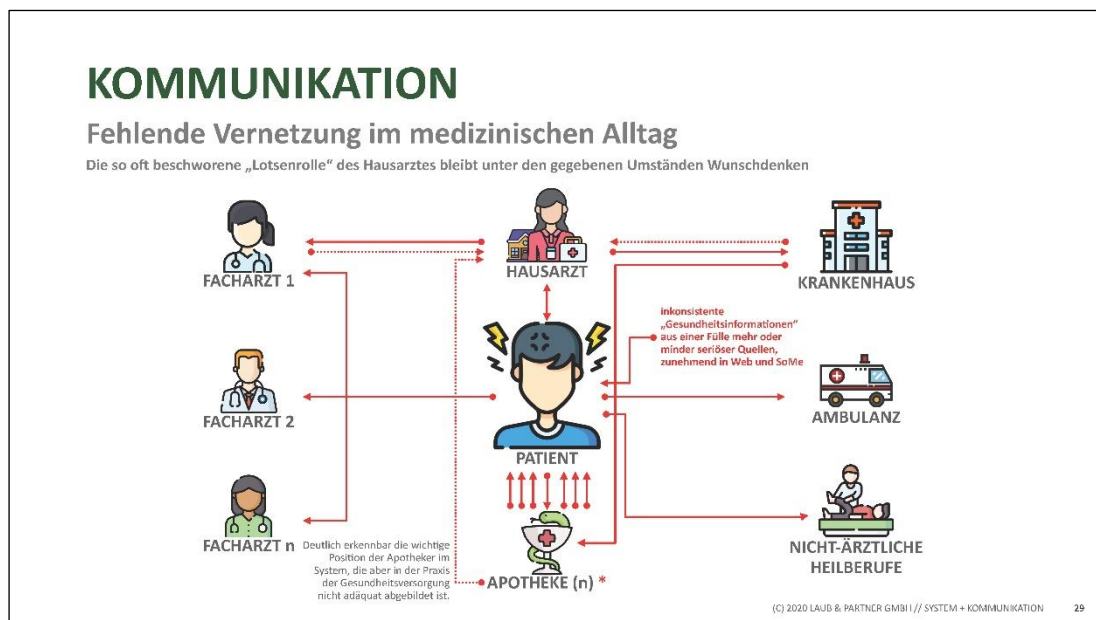
Vieles aus dem Gesundheitswesen ist offenbar auch zu wenig oder gar nicht vermittelt. Das zeigt sich beispielhaft an der Verunsicherung rund um die Verwendung der Servicrufnummern 112 und 116 117. Trotz groß angelegter Informationskampagne weiß der Großteil der Bevölkerung nicht, in welchem Falle welche Nummer angerufen werden muss – oftmals auch fachlich vorgebildete Systemteilnehmer. Dass aktuell Rettungssanitäter alarmiert werden, um unter Einsatz Ihres Lebens Bagatellen zu behandeln, für die ein Besuch in der Ambulanz oder maximal ein Krankentransport ausgereicht hätte, ist ein Ergebnis dieser verfehlten Informationen.

## MANAGEMENT SUMMARY

Gleichzeitig erwiesen sich Änderungen der Regularien z. B. beim Besuch von Krankenhäusern während der Corona-Zeit als gut vermittelt. Angesichts der allgemeinen Lage verstand die Mehrheit die Notwendigkeit von Besuchseinschränkungen. Dieser Umstand belegt beispielhaft, dass Veränderungen im Gesundheitswesen verstanden und akzeptiert werden, solange sie nur sachbegründet erfolgen und konsequent vermittelt werden.

### Stärkung der Lotsenfunktion des Hausarztes

Seit vielen Jahren wird versucht, den Patienten die Rolle des Hausarztes als der eines Lotsen durch seine individuelle Gesundheit zu vermitteln. Der Hausarzt beurteilt anhand seiner Anamnese und der Diagnosen, welche medizinischen Weiterungen sinnvoll sind und welche Spezialisten die beste Therapie empfehlen können. Ziel ist eine möglichst schnelle Genesung und gleichzeitig kontrollierte Kostenstruktur. Die Realität – so erfuhren es die Berater – sieht oftmals ganz anders aus. Dr. Google sorgt vielfach vorab für unvollständiges Wissen, der Patient weiß scheinbar selbst am besten, was er wann von wem am besten benötigt.



Die vermeintliche Eigenverantwortung wird ebenso abgegeben, wie die Empfehlung der behandelnden Ärzte abgelehnt. So formiert sich der individuelle Patient und sucht sich seinen eigenen (ihm passenden) Weg. Das Ergebnis führt weder zu gesünderen Patienten noch zu kontrollierten Kosten. Die Rolle des Hausarztes als

## MANAGEMENT SUMMARY

Navigator und Lotse sollte daher aus vielen Gründen gestärkt werden: Für eine bessere Patientengesundheit und kontrollierbare Kosten.

### Arbeitsbedingungen spielen eine wesentliche Rolle

Die Attraktivität medizinischer Berufe hängt nachweislich für die Mehrheit der Interviewten von der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen ab: Insbesondere Zeit für die Kommunikation und Hinwendung zu den PatientInnen spielt für die empfundene Arbeitsqualität, für die subjektive Konstruktion von Sinn und damit für Motivation und Zufriedenheit eine entscheidende Rolle. Entlastung von fachfremden Aufgaben, Teamwork und kollegiale Beratung, Führung durch Fachkollegen sind dabei zusätzliche entscheidende Faktoren. Eine hinreichende Nachwuchsrekrutierung wird nur unter der Voraussetzung gelingen, dass auf das Mindeste der zukünftigen (und aktuellen) Mitarbeitenden eingegangen wird und die Arbeitsbedingungen spürbar verbessert werden.

## GESUNDHEITSBERUFE

### Gesundheitsversorgung braucht mehr als „nur“ Ärzt\*innen

Schon jetzt zeichnet sich ein Engpass auch beim medizinischen Personal ab

Kritische Reflexion der Rahmenbedingungen

Abnehmende Bereitschaft, die Defizite des Systems zu kompensieren

„Sindefizite“ als Motivationskiller

▶ Abnehmende Attraktivität des Berufs

**Auch hier hat sich das Mindset der jüngeren Generationen gewandelt:**

„Sinn“ in der Arbeit ist wichtig - aber ohne „Helfersyndrom“ und „Aufopferung“

steigende Relevanz von Work-Life Balance und Anerkennung

Wachsendes Selbstbewusstsein (Akademisierung der Ausbildung)



**Dagegen stehen:**

Zeitdruck, Taktung, Aufgabenvermehrung, Bürokratisierung

subjektive Wahrnehmung mangelnder Wertschätzung

subjektive Wahrnehmung einer Erosion von „Sinn“

(C) 2020 LAUB & PARTNER GMBH // SYSTEM + KOMMUNIKATION 19

So vermittelten nahezu alle Gesprächspartner Ihren Unmut darüber, dass in der aktuellen Konzeption zu wenig Zeit für die menschliche Seite des Berufes verbliebe. Dabei sind sich alle einig, dass ein Gutteil der Genesung und Heilung von Patienten neben der Arzneimittel und Technologie durch die menschliche Zuwendung, Aufmerksamkeit und Empathie erreicht wird. Dieser Erkenntnis stehen aber getaktete Behandlungszeiten, Abrechnungssätze und Dokumentationspflichten entgegen.

## MANAGEMENT SUMMARY

Viele Gesprächspartner gaben an, mehr Zeit für die Dokumentation einzusetzen als für die Behandlung und den Austausch mit den Patienten oder deren Angehörigen. Auf Grund dieser Realität stellen viele Mitarbeitenden in der Gesundheitsbranche Ihre Entscheidung für den Beruf in Frage und suchen mehr oder weniger dringend nach Alternativen. Angesichts der schon jetzt unbesetzten Stellen in Pflege und Medizin müssen die Rahmenbedingungen dringend verbessert werden, um Beides zu ermöglichen: Den Verbleib des vorhandenen Personals in den Berufen und die Neugewinnung des dringend benötigten Nachwuchses in allen pflegerischen und medizinischen Berufsgruppen.

### Mediziner als Unternehmer ernst nehmen

Key-Player für die Sicherstellung der zukünftigen hausärztlichen Versorgung sind unternehmerische Ärzte. Ihre Praxen sind als KMUs zu betrachten und entsprechend zu fördern. Nicht die Form bzw. Benennung dieser ärztlichen Unternehmen (MVZ, Gemanagtes Ärztehaus, "Gesundheitscampus" etc.) ist dabei entscheidend, sondern die Struktur: Ärzte vertrauen anderen Ärzten als Arbeitgeber und Führungskraft eher als "Managern" und Betriebswirten. Unternehmerische Ärzte sind selbst erfolgreich bei der Rekrutierung ihres Personals. Solche Key-Player systematisch zu suchen und umfänglich zu unterstützen, wird eine Hauptaufgabe bei der Problemlösung sein.

## HANDLUNGSFELDER

Warum es sinnvoll ist, Key-Player anzusprechen.



Key Player...sind KMUs und müssen auch so behandelt werden.

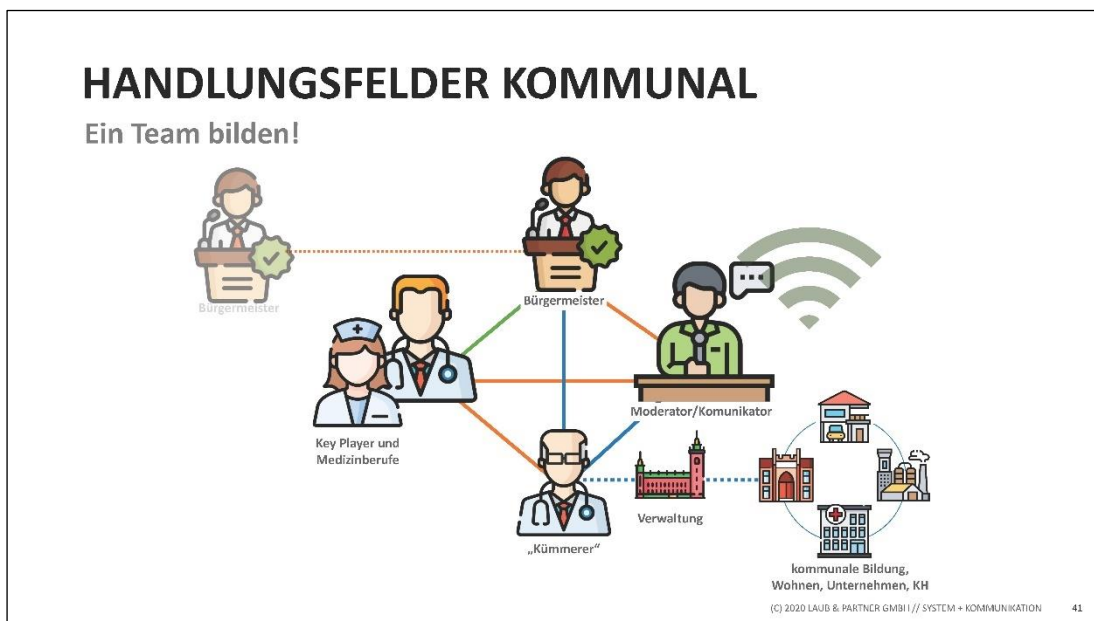
- ▶ Key Player...sind „Arzt“ und „Unternehmer“
- ▶ Key Player...sind optimale Arbeitgeber für andere Mediziner
- ▶ Key Player...haben bereits erfolgreich individuelle Konzepte entwickelt (best practices)
- ▶ Key Player...schaffen die benötigten attraktiven Arbeitsplätze für Medizinberufe
- ▶ Key Player...werben ihr Personal selber ein.

## MANAGEMENT SUMMARY

Die Studie zeigt allerdings auf, dass Städte und Kommunen bisher überhaupt nicht darauf vorbereitet sind, die Ansprüche der unternehmerisch denkenden Mediziner zu bedienen.

### Regionalmanager für eine bessere ärztliche Versorgung

Die Kooperation der unterschiedlichen Akteure in der Region ist deutlich verbesserungsfähig. Kommunen, Landkreis und ihre Verantwortlichen - allen voran Bürgermeister, Landrat und Fachreferate - engagierte ÄrztInnen, KV, Apotheken, VertreterInnen von Pflegeberufen, aber auch der örtlichen Wirtschaft, dem Bildungsbereich usw. müssen an einen Tisch gebracht werden, um vorhandenes Knowhow koordiniert nutzen zu können. Der regionalen Politik obliegt es, durch die Etablierung von Regionalmanagern ("Kümmerern") Projekte zur Gesundheitsversorgung voranzutreiben und systematisch zu vernetzen.



Niederlassungswillige Ärzte oder solche, die bereit sind neben der ärztlichen Verantwortung auch unternehmerisch tätig zu werden, erhalten so Gesprächspartner, die ihnen den Aufbau der Strukturen erleichtern: Von der richtigen Immobilie für die Praxis über die Einbindung in die Sozialeinrichtungen, die Verbindung zu Krankenhäusern und der regionalen Versorgungsstruktur.



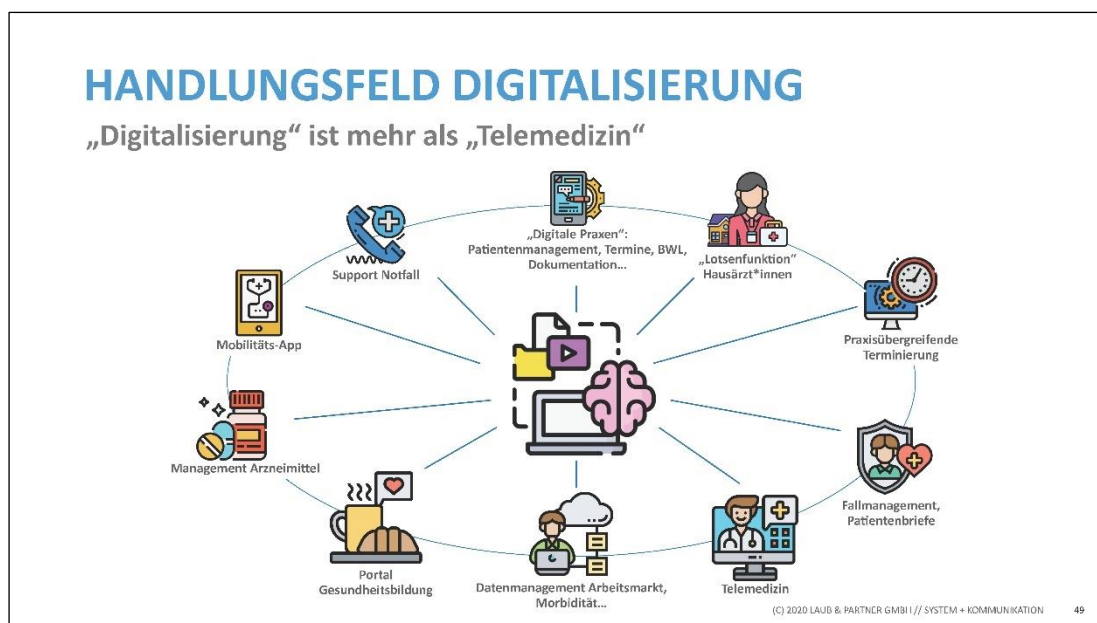
## MANAGEMENT SUMMARY

Hier besteht ein sehr großes Potential, ohne Reibungsverluste das Gelingen von ärztlicher Ansiedelung zu fördern und somit das gesamte System zu stabilisieren. Somit nehmen die Bürger die Versorgung als flächendeckend gesichert wahr und die Zufriedenheit in der Region steigt.

### Chancen der Digitalisierung nutzen

Zu den großen Chancen gehört die systematische und überlegte Nutzung digitaler Technologien. Ein koordiniertes Digitalisierungskonzept, das über die rein medizinischen Anwendungen hinausweist und einen für die BürgerInnen klar erkennbaren Mehrwert liefert, wird entscheidend für die lokale medizinische Versorgung der Zukunft sein.

Die Nutzung der digitalen Sprechstunde während der Corona-Zeit hat für eine solche Entwicklung wichtige Aufschlüsse gegeben. So konnte die Anzahl der ärztlichen Konsultationen via Videosprechstunde um ein Vielfaches erhöht werden, vollkommen unabhängig von der Altersstruktur der Patienten. Somit konnten leichte Erkrankungen von schweren Vorfällen getrennt werden und ein Fokus auf die unvermeidbaren Praxisbesucher gelegt werden. Digitalisierung erschöpft sich aber nicht an den Videokonferenzen sondern erwartet Informationsportale, digitale Wegweiser und rund um die Uhr verfügbare, aktuelle Informationen zu Prozeduren und Abläufen.





## MANAGEMENT SUMMARY

Eine sinnvolle Nutzung der digitalen Möglichkeiten hilft, die Zeit besser auf die persönliche Behandlung von wirklich Bedürftigen zu konzentrieren, ohne die anderen unbehandelt bzw. deren Fragen unbeantwortet zu lassen. Dabei sollte nicht der einzelne Arzt über den Grad der digitalen Arbeitsbereiche entscheiden, sondern die Gemeinde im Zusammenwirken aller Teilnehmer des Gesundheitssystems.

### **Modellregion „Gesundes Land“**

Ein integriertes Konzept zur regionalen Gesundheitsversorgung hat nicht nur gezielte Maßnahmen zur Bedarfsdeckung ins Auge zu fassen. Es geht nicht allein darum den ständig steigenden Bedarf zu decken, sondern parallel dazu auch an Projekten zu arbeiten, die durch Aufklärung, Bildung, Organisationsverbesserungen und Erhöhung der regionalen Lebensqualität Bedarf senkend wirken.

Eine bessere Aufklärung unter den Gemeindemitgliedern reduziert zum Beispiel zeitraubende Nachfragen, eine klare Zuordnung von Themen, Inhalten und Zuständigkeiten reduziert das Wirrwarr für den Patienten und entlastet die im System angesprochenen Teilnehmer. Die Effizienz steigt, es bleibt mehr Zeit für die individuelle Patientenversorgung. In Summe lässt sich so nicht nur die Qualität der Gesundheitsversorgung erhalten, sie wird sich sogar steigern lassen und so zu einer "Modellregion Gesundes Land" beitragen.

---

#### **Zur durchgeführten Studie:**

Auftraggeber:	Florian Junker, Olpe
Gefördert durch:	LEADER
Zeitraum Interviews:	09/2019 – 07/2020
Ergebnis-Präsentation:	22. September 2020

#### **Auftragnehmer: laub & partner GmbH, Hamburg**

Jan Fockele ist geschäftsführender Gesellschafter der laub & partner GmbH, einer Unternehmensberatung in Sachen Kommunikation mit Sitz in Hamburg. Seit über 30 Jahren berät er Unternehmen, Marken und Personen bei der Wahl der richtigen Kommunikation unter Einsatz von klassischen PR- und Werbemaßnahmen. Ende der 90er Jahre erweitert er sein Beratungsportfolio um „Storylytics“ bei der Entwicklung, Neufassung und Schärfung von Marken und Organisationen. Zusammen mit den Experten von SYSTEM+KOMMUNIKATION aus Regensburg betreut er zahlreiche Kunden und Projekte und entwickelt mit der Methode neues Wissen und belegte Fakten für die Identität von Marken und Personen.

Dr. Hermann Sottong ist Literaturwissenschaftler und Semiotiker und Mitbegründer der Agentur SYSTEM + KOMMUNIKATION, die eine Reihe namhafter Unternehmen und Organisationen auf der Basis der dort entwickelten storylytics-Methode beraten hat. Erkenntnisse und Erfahrungen aus dieser Arbeit hat er in einer Reihe von Publikationen vorgestellt.

## MANAGEMENT SUMMARY

### **Zu der Methode:**

Die Storylytics-Methode (früher Storytelling) Unter Storylytics® verbirgt sich eine Methode für qualitative Studien. Ausgewählte Teilnehmer erzählen in einem 4-Augen-Gespräch ihre subjektive Perspektive zu einem Thema, dem Unternehmen in dem sie arbeiten oder zu einem System, deren Teil sie sind. Diese Gespräche werden digital erfasst, anschließend transkribiert und diese Manuskripte anonymisiert von einem Team aus Sprachwissenschaftlern analysiert. In gemeinsamen Sitzungen werden die festgestellten Muster der Erzählungen abgeglichen. Auf Basis der Theorie der „gesättigten Hypothese“ werden die gehäuft vorkommenden Aspekte von unterschiedlichen Gesprächspartner gewichtet und zu einem Gesamtzusammenhang rekonstruiert.

SYSTEM+KOMMUNIKATION hat bereits 1998 die aus der Sozialforschung stammende Erhebungsmethode des narrativen Interviews mit den Analysemethoden der semiotischen und textwissenschaftlichen strukturalen Textanalyse (STA) kombiniert und nun in ein Gesamtkonzept integriert, in dem von der Auswahl der Interviewpartner bis zur Ergebnispräsentation und Dokumentation jeder Schritt definiert ist: storylytics®.

storylytics® bildet eine hervorragende Alternative zu Befragungsmethoden und statistisch-quantitativen Auswertungsverfahren in Human Resources-Management, Organisationsentwicklung und Marktforschung. Es ist auch als ergänzendes Verfahren zu klassischen Befragung geeignet, da diese in der Regel zwar die Frage nach dem „Was?“ und dem „Wie?“ beantworten können, nicht aber die grundlegenden Fragen nach dem „Warum?“ und „Wozu?“ – diese mentalen Modelle lassen sich dagegen durch storylytics® beschreiben.

---

Bei Rückfragen zur Studie, den Inhalten und Ergebnissen, stehen die Autoren jederzeit zur Verfügung. Anfragen bitte an [leader@laub-pr.com](mailto:leader@laub-pr.com) .