

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

IT & Engineering

Empirisch, explorative Untersuchung zu Bedarfen in der digitalen, regionalen Versorgungssteuerung im deutschen Gesundheitswesen

DR. CLAUDIA WELLENREUTHER

PROF. DR. JAN APPEL

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt
Juri-Gagarin-Ring 152
99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Jan Appel

<https://orcid.org/0000-0002-2826-760X>

Standort/Campus z. B.

IU Internationale Hochschule - Campus Münster

Weseler Str. 480

48163 Münster

E-Mail: jan.appel@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: IT & Engineering, Vol. 6, No. 2 (AUG 2025)

ISSN: 2750-073X

<https://doi.org/10.56250/4074>

Website: <https://repository.iu.org>

Empirisch, explorative Untersuchung zu Bedarfen in der digitalen, regionalen Versorgungssteuerung im deutschen Gesundheitswesen

Eine umfragebasierte Analyse aktueller Herausforderungen und möglicher Lösungsansätze

Claudia Wellenreuther, Jan Appel

ABSTRACT:

Regional healthcare in Germany is facing considerable challenges in the face of demographic change, a shortage of skilled workers and economic restrictions. The aim of this study is to systematically identify key problems and the potential of digital and cross-sector solutions. A mixed methods approach was chosen for this purpose: In a first phase, exploratory interviews were conducted with 15 experts from different areas of the healthcare sector. Building on the qualitative results, a quantitative online survey (n = 165) was conducted in order to provide a broader empirical basis for the identified topics. The results highlight the high demand for regionally oriented, cross-sector care models in which digitalization and organizational innovation can act as key enablers. At the same time, there are significant technical, regulatory and structural barriers that hinder progress. The analysis provides an empirical based foundation for the development of sustainable regional healthcare strategies and the targeted promotion of digitally supported healthcare solutions. The analysis provides an empirical based foundation for the development of sustainable regional healthcare strategies and the targeted promotion of digitally supported healthcare solutions.

KEYWORDS:

Digitale, Regionale Versorgungssteuerung; e-Health; Digitalisierung im Gesundheitswesen; Patientensteuerung; Portale; Interoperabilität

AUTOR:IN



Dr. Claudia Wellenreuther ist promovierte Volkswirtin und Innovationsmanagerin bei der Borchers & Kollegen Managementberatung GmbH. Sie verfügt über umfassende Expertise in den Bereichen Wirtschaftsforschung und Politikberatung. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Research, Ideen- und Zukunftswerkstätten sowie in der Analyse von Märkten und Geschäftsmodellen, insbesondere im Gesundheits- und Sozialwesen.



Prof. Dr. Jan Appel ist promovierter Volkswirt mit Universitätsabschlüssen in Betriebswirtschaftslehre, Mathematik und Informatik. Er fungiert als Partner und Leiter Research & Analytik bei der Borchers & Kollegen Managementberatung in Münster.

Seit April 2023 hat er zudem eine Professur für Wirtschaftsinformatik an der IU Internationale Hochschule inne, wo er zu Digitalisierung, Data Science, KI und digitalen Geschäftsmodellen forscht und lehrt.

Seine berufliche Expertise umfasst langjährige Praxis in der Begleitung umfangreicher Digitalisierungs- und Innovationsvorhaben im Gesundheits- und Sozialwesen. Dabei legt er besonderen Wert darauf, digitale Lösungen zielgerichtet und wertorientiert zu gestalten und die aktuellen Erkenntnisse aus der Forschung in die Praxis zu transferieren.

HINWEIS ZU MÖGLICHEN INTERESSENKONFLIKTEN UND DANKSAGUNG

Das vorliegende Paper ist Teil einer größeren Initiative zur Untersuchung und Verbesserung der digitalen, regionalen Versorgungssteuerung im deutschen Gesundheitswesen, welche von Dr. Thies Eggers (thies.eggers@innovaid.health) organisiert und geleitet wird. Die Initiative wird durch die drei Industriepartner PLANFOX Digital Health GmbH, samedi GmbH und InterSystems GmbH unterstützt. An dieser Stelle sei ein herzlicher Dank für diese Unterstützung ausgedrückt, aber gleichzeitig mit Blick auf Transparenz und mögliche Interessenkonflikte darauf hingewiesen, dass die Autoren der Studie keine finanziellen Mittel von den Industriepartnern erhalten haben und komplett frei in der wissenschaftlichen Gestaltung der durchgeführten Bedarfsanalyse waren.

Einleitung

Angesichts des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels sowie ökonomischer Engpässe gerät die regionale Gesundheitsversorgung in Deutschland zunehmend unter Druck. Während urbane Regionen teilweise von einer Überversorgung geprägt sind, zeigen sich in ländlichen Räumen insbesondere strukturelle Versorgungslücken – sowohl im ambulanten als auch im stationären Bereich (vgl. z. B. SVR Gesundheit 2024; Bertelsmann Stiftung 2023).

Die prognostizierte Verschärfung dieser Trends erfordert ein Umdenken im System. Eine sektorenübergreifende, vernetzte und patientenzentrierte Versorgung wird zunehmend zur Grundvoraussetzung für die Sicherstellung medizinischer Qualität und Zugänglichkeit. Digitale Technologien wie elektronische Patientenakten, Telemedizin und KI-basierte Assistenzsysteme bieten hierfür zentrale Lösungsansätze, werden jedoch bislang nur fragmentarisch und uneinheitlich implementiert.

Das Ziel des vorliegenden Papiers besteht darin, in einem empirisch, explorativem Ansatz Bedarfe zu identifizieren, wie sie von berufserfahrenen Personen des Sektors wahrgenommen werden. Hierbei liegt der Fokus auf der aktuellen Versorgungslage und ihren Herausforderungen auf regionaler Ebene. Die Untersuchung stützt sich auf einen Mixed-Methods-Ansatz (vgl. Creswell & Plano Clark, 2017; Kuckartz, 2014), der quantitative Ergebnisse einer breit angelegten Befragung mit qualitativen Erkenntnissen aus Interviews und Fokusgruppen vereint. Mittels dieser Methodenkombination sollen zentrale Problemlagen identifiziert und die konkreten Bedürfnisse relevanter Akteursgruppen systematisch erfasst werden. Die Analyse soll eine evidenzbasierte Grundlage für die Weiterentwicklung sektorenübergreifender und digital unterstützter Versorgungsstrukturen liefern.

Methodik

Die Bedarfsanalyse der regionalen Gesundheitsversorgung wurde im Rahmen eines dreistufigen Mixed-Methods-Ansatzes als sequenzielles exploratives Design durchgeführt (vgl. Creswell & Plano Clark, 2017). Die vorliegende Analyse ist ein Bestandteil einer umfassenden Initiative, die darauf abzielt, die Herausforderungen und Handlungsbedarfe in der digitalen regionalen Gesundheitsversorgung zu untersuchen. Das Ziel besteht darin, sektorenübergreifende Perspektiven zu integrieren, bestehende Versorgungslücken zu identifizieren und potenzielle Lösungsansätze zu entwickeln.



Abbildung 1: Mehrstufiges Forschungsdesign im Rahmen der Initiative zur regionalen Gesundheitsversorgung

Der kombinierte Einsatz qualitativer und quantitativer Methoden diente dazu, sowohl individuelle Erfahrungen als auch aggregierte Einschätzungen diverser Akteursgruppen systematisch zu erfassen und erfolgte in drei Schritten (vgl. Abbildung 1). In einem ersten Schritt wurden explorative Interviews mit 15 Expert:innen aus unterschiedlichen Bereichen des Gesundheitswesens durchgeführt. Zu den Teilnehmenden zählten Vertreter:innen der stationären und ambulanten Versorgung, von Kostenträgern, aus Politik und Wissenschaft sowie aus der IT- und Beratungsbranche. Ziel dieser Interviews war es, ein erstes gemeinsames Problembewusstsein zu entwickeln und zentrale Herausforderungen und Bedarfe in der regionalen Gesundheitsversorgung aus unterschiedlichen Perspektiven zu erfassen.

Auf Grundlage der in den Interviews gewonnenen Erkenntnisse wurde eine anonyme Online-Befragung konzipiert. Ziel war es, die identifizierten Herausforderungen systematisch zu überprüfen, ihre Relevanz einzuschätzen und ein breiteres Meinungsbild aus der Fachpraxis zu erfassen. Die Befragung wurde via LinkedIn und gezielte Einladungen an Verbände und Gruppen von Expert:innen des Gesundheitswesens verbreitet und umfasste 165 Teilnehmende aus dem gesamten Bundesgebiet.

Im Anschluss an der Auswertung der Befragungsergebnisse fanden drei Fokusgruppengespräche mit denselben Expert:innen statt. In diesem Rahmen wurden die Resultate der Online-Erhebung gemeinsam reflektiert, priorisiert und vertiefend diskutiert. Der Austausch diente dazu, zusätzliche Perspektiven auf die Befunde zu gewinnen und erste Ansätze für mögliche Lösungsstrategien zu entwickeln.

Die wissenschaftliche Untersuchung in diesem Papier bezieht sich ausschließlich auf die umfragebasierte Bedarfsanalyse (Schritt 2). Schritt 1 und 3 werden kontextualisierend dargestellt und zur reflektierenden Einordnung genutzt.

2.1 EXPLORATIVE INTERVIEWS (QUALITATIVE VORANALYSE)

Wie oben dargelegt, wurden im Rahmen der qualitativen Voranalyse insgesamt 15 explorative Expert:inneninterviews mit Akteur:innen aus unterschiedlichen Bereichen des Gesundheitswesens durchgeführt. Ziel dieser ersten Erhebungsphase war es, ein gemeinsames Problembewusstsein zu entwickeln sowie zentrale Herausforderungen und strukturelle und organisatorische Bedarfe in der regionalen Gesundheitsversorgung aus unterschiedlichen Perspektiven zu erfassen.

Im Fokus der Interviews standen Problemlagen wie der demografische Wandel, Fachkräftemangel, wirtschaftliche Engpässe sowie bestehende Versorgungslücken, insbesondere in ländlichen oder strukturschwachen Regionen. Darüber hinaus wurden im Rahmen der Digitalisierung auftretende technische und organisatorische Hemmnisse thematisiert. Als Beispiele seien an dieser Stelle mangelnde Interoperabilität, fehlende Standardisierung sowie eine unzureichende sektorenübergreifende Zusammenarbeit genannt. Als zentrale Herausforderungen wurden die fragmentierte Versorgungslandschaft, die begrenzte Kooperationsbereitschaft einzelner Akteursgruppen sowie bürokratische und finanzielle Hürden benannt. In diesem Zusammenhang wurde insbesondere auf die besondere Vulnerabilität bestimmter Gruppen wie älterer Menschen oder sozial benachteiligter Bevölkerungssegmente hingewiesen.

2.2 ONLINE-BEFragung (QUANTITATIVE VALIDIERUNG)

Auf Basis der qualitativen Voranalyse wurde ein strukturierter Online-Fragebogen entwickelt, um die identifizierten Herausforderungen und Lösungsansätze einer breiteren empirischen Überprüfung zu unterziehen. Das Ziel bestand darin, den qualitativen Ergebnissen durch eine größere und diversifizierte Stichprobe einen repräsentativeren Charakter zu verleihen und somit fundierte Aussagen über zentrale Bedarfe und Handlungsfelder in der regionalen Gesundheitsversorgung zu ermöglichen.

Die anonyme Befragung wurde bundesweit im Rahmen eines Online-Fragebogens durchgeführt, der über einen Link insbesondere über soziale Netzwerke (u. a. LinkedIn) verbreitet wurde. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich vom 01. bis zum 20. Januar 2025. Die Befragung umfasste insgesamt 19 Fragen, die sich auf folgende Themenbereiche bezogen: soziodemografische Merkmale, beruflicher Hintergrund und institutionelle Zugehörigkeit, wahrgenommene Herausforderungen in der regionalen Gesundheitsversorgung, interne und externe Einflussfaktoren, Lösungsansätze für spezifische Herausforderungen (z. B. Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Bürokratie) sowie Prioritäten und Umsetzungsbedarfe im Bereich der Digitalisierung.

Insgesamt beteiligten sich 165 Personen an der Befragung, von denen 91 alle Fragen vollständig beantworteten (Rücklaufquote: 55,15 %) (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Rücklaufquote und Teilnahmeübersicht der Online-Befragung (n = 91)

Die Teilnehmenden stammten aus verschiedenen Sektoren des Gesundheitswesens. Den größten Anteil bildeten Vertreter:innen der stationären Versorgung, gefolgt von den Bereichen IT/Digitalisierung, Verwaltung/Management sowie der ambulanten Versorgung. Weitere Sektoren wie Kostenträger, Wissenschaft, öffentlicher Gesundheitsdienst, Langzeitpflege und Politik waren ebenfalls vertreten (vgl. Abbildung 3).

Die Verteilung nach Berufsgruppen zeigt eine deutliche Mehrheit aus den Bereichen IT/Digitalisierung sowie Verwaltung/Management. Weitere Gruppen umfassen medizinisch-therapeutische und pflegerische Berufe, Forschung sowie sonstige Tätigkeitsbereiche (vgl. Abbildung 4).

Darüber hinaus weist die Stichprobe eine breite Spanne an Berufserfahrung auf. Insgesamt wurden 3.118 Jahre Berufserfahrung erfasst, wobei die größte Gruppe (22,5 %) über 21 bis 25 Jahre Berufserfahrung verfügt. Die Befragung umfasste Teilnehmende aus allen 16 Bundesländern. Den größten Anteil stellten Nordrhein-Westfalen (63 Teilnehmende), Berlin (30) und Baden-Württemberg (25).

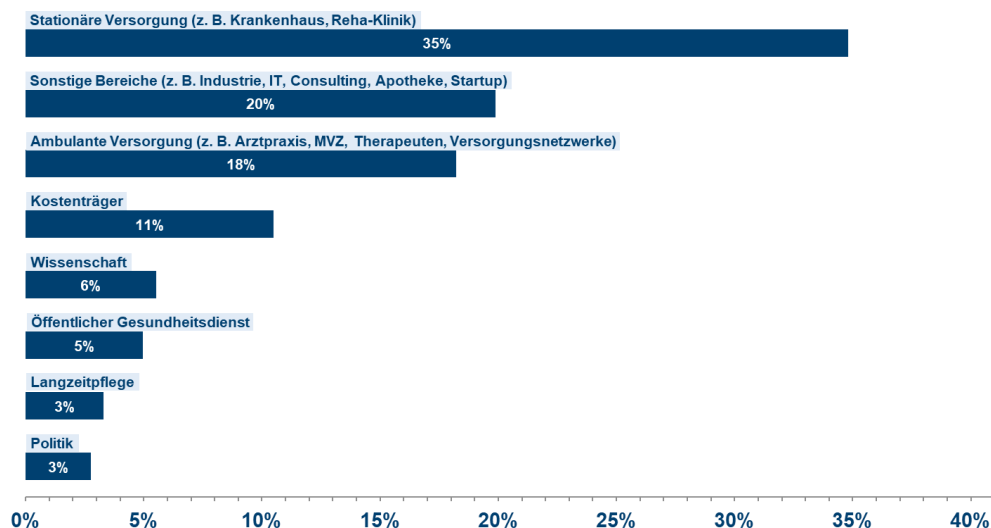


Abbildung 3: Verteilung der Teilnehmenden nach Sektor der zugehörigen Einrichtung im Gesundheitswesen (n = 91)

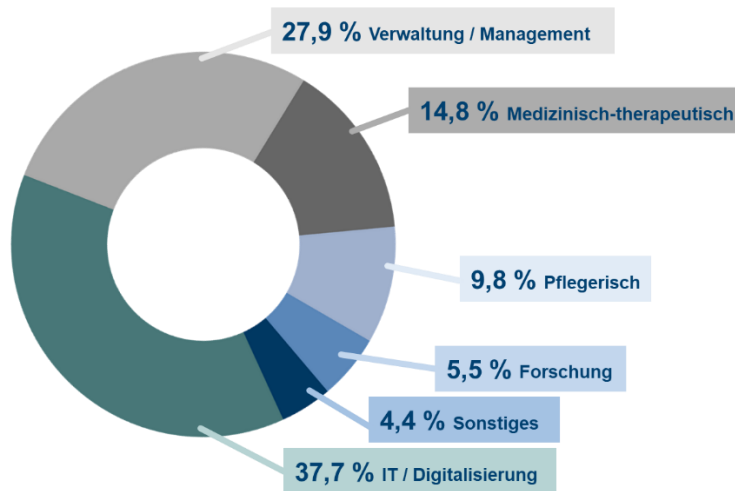


Abbildung 4: Zuordnung der beruflichen Tätigkeit der Teilnehmenden (n = 91)

Ergebnisse der Online-Befragung

3.1 ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN

Zu Beginn der Befragung wurden die Teilnehmenden gebeten, die aus ihrer Sicht drei aktuell drängendsten Herausforderungen in der regionalen Gesundheitsversorgung zu benennen. Die Vielzahl an Freitextantworten ließ sich inhaltlich zu sieben übergeordneten Themenclustern zusammenführen (vgl. Abbildung 5). Am häufigsten genannt wurden der anhaltende Fachkräftemangel sowie unzureichende Arbeitsbedingungen, insbesondere im Pflegebereich. Ebenfalls häufig thematisiert wurden Probleme im Bereich der Digitalisierung, eine mangelhafte Interoperabilität zwischen Systemen, ein hoher bürokratischer Aufwand und begrenzte Transparenz bei der Informationsweitergabe. Als weiteres zentrales Problemfeld wurden der eingeschränkte Zugang zu Versorgungsleistungen sowie lange Wartezeiten, insbesondere bei Facharztterminen und in ländlichen Regionen, genannt. Zudem wurde auf wirtschaftliche Engpässe, Finanzierungslücken und eine unzureichende Vergütung medizinischer Leistungen hingewiesen, die sowohl ambulante als auch stationäre Einrichtungen betreffen.

Darüber hinaus kritisierten die Teilnehmenden fehlende politische Steuerung, mangelnde Anreizsysteme für Innovation sowie eine unklare strategische Ausrichtung im Gesundheitswesen. Auch die unzureichende sektorübergreifende Zusammenarbeit, etwa zwischen ambulanter und stationärer Versorgung, wurde mehrfach thematisiert. Schließlich wurden auch Versorgungsqualität und Patientensicherheit als zentrale Herausforderungen benannt, unter anderem im Hinblick auf die Versorgung älterer Menschen, die Einhaltung von Qualitätsstandards und Risiken im Bereich Diagnostik und Medikation.

Abbildung 5 stellt die sieben identifizierten Problemfelder inklusive beispielhafter Nennungen exemplarisch dar.



Abbildung 5: Die drängendsten Herausforderungen in der regionalen Gesundheitsversorgung auf Basis der Ergebnisse der Online-Umfrage (Frage 5)

In einem weiteren Abschnitt wurden die Teilnehmenden gebeten, interne und externe Einflussfaktoren zu bewerten, die ihrer Einschätzung nach die Versorgungslage wesentlich bestimmen. Dabei zeigte sich, dass insbesondere externe Faktoren als besonders herausfordernd wahrgenommen werden (vgl. Abbildung 6).

Unter den externen Faktoren wurde der Fachkräftemangel von den Befragten als derzeit größte Herausforderung für die regionale Gesundheitsversorgung eingestuft. Weitere vorrangige externe Einflussfaktoren sind wirtschaftliche Engpässe und der demografische Wandel. Geopolitische Krisen hingegen wurden nur selten als zentrale Herausforderung genannt. Bei den internen Einflussfaktoren wird der hohe bürokratische Aufwand als zentrales Hemmnis benannt. Zudem werden Selbstverwaltungsinteressen, Datenschutzhürden und unklare Zuständigkeiten der beteiligten Akteure als wesentliche Hürden für eine sektorenübergreifende und regionale Zusammenarbeit angeführt.

Die Ergebnisse verdeutlichen insgesamt, dass strukturelle und personelle Engpässe sowie organisationale und regulatorische Barrieren als maßgebliche Herausforderungen für die Weiterentwicklung der regionalen Gesundheitsversorgung eingeschätzt werden.

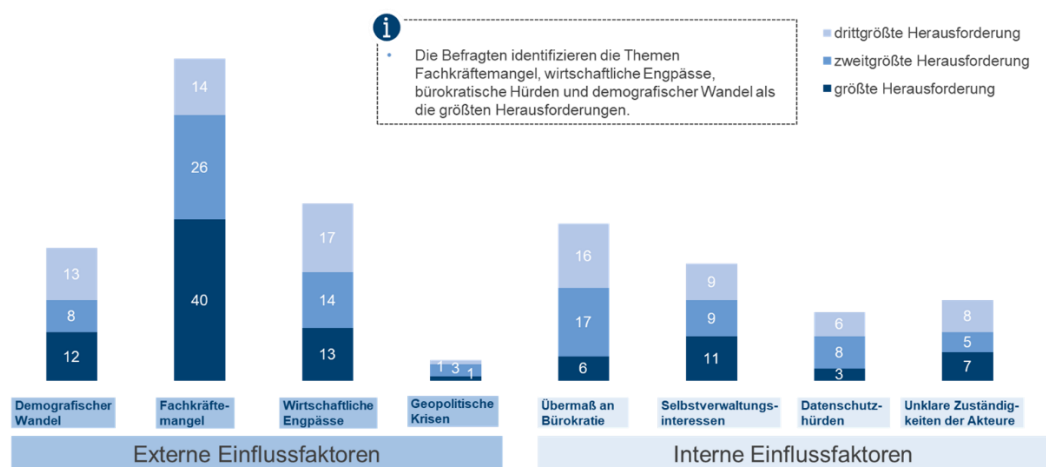


Abbildung 6: Wahrnehmung interner und externer Einflussfaktoren in der regionalen Gesundheitsversorgung (n = 109/106/104). Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der Online-Befragung (Fragen 6–8)

3.2 Lösungsansätze für spezifische Herausforderungen

In mehreren Fragen wurden die Teilnehmenden um ihre Einschätzungen zu geeigneten Lösungsansätzen für spezifische Herausforderungen im Gesundheitswesen gebeten, darunter der demografische Wandel, der Fachkräftemangel, wirtschaftliche Engpässe sowie bürokratische Hürden.

Bezüglich des demografischen Wandels (Frage 9) wurde eine Vielzahl an Maßnahmen vorgeschlagen, wie in Abbildung 7 dargestellt. Häufig genannt wurde die Einrichtung einer zentralen Beratungsstelle, idealerweise kombiniert mit einem effektiven Fallmanagement. Darüber hinaus wurde die Stärkung digitaler Kompetenzen unter den Akteuren des Gesundheitswesens sowie die Förderung des Einsatzes digitaler Werkzeuge als zentraler Ansatz hervorgehoben.

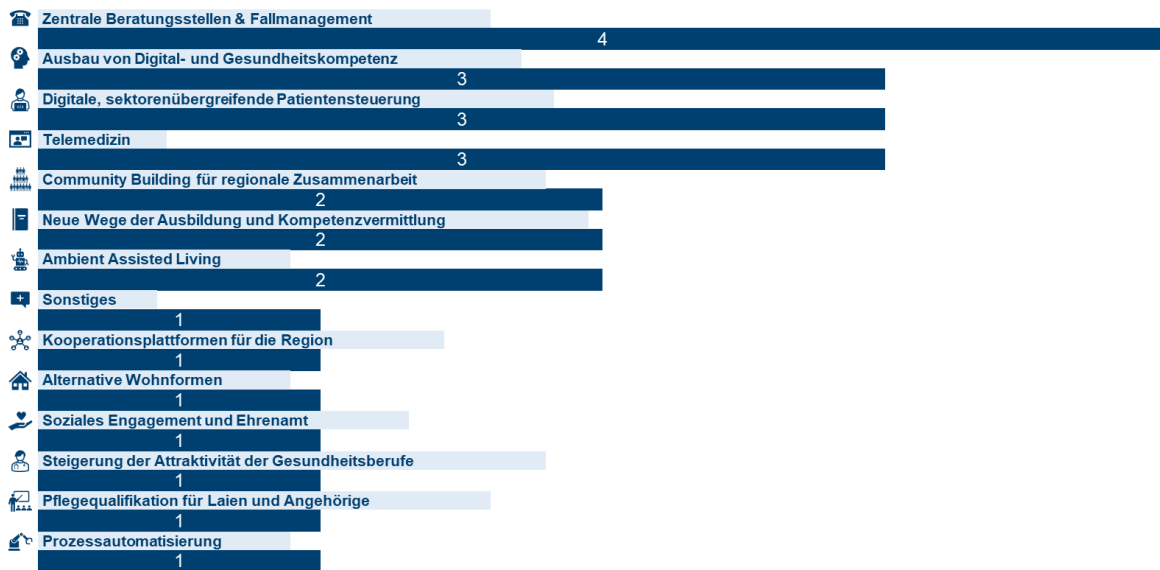


Abbildung 7: Ansätze zur Bewältigung der Herausforderung des demografischen Wandels (n=27). Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der Online-Befragung (Frage 9)

Auch im Hinblick auf den Fachkräftemangel identifizierten die Teilnehmenden zahlreiche Lösungsansätze (Frage 10). Ein breiter Konsens bestand darüber, dass die Attraktivität der Gesundheitsberufe gesteigert werden müsse. Als entlastende Maßnahmen wurden unter anderem die Automatisierung von Prozessen, eine digital unterstützte, sektorenübergreifende Patientensteuerung sowie der gezielte Einsatz Künstlicher Intelligenz genannt. Ergänzend betonten einzelne Teilnehmende, dass eine Erhöhung der Entlohnung insbesondere in der Pflege zwar notwendig, aber allein nicht ausreichend sei. Vielmehr müsse auch der strukturellen Überlastung entgegengewirkt werden. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass die digitale Transformation des Gesundheitswesens inklusiv gestaltet werden müsse, insbesondere ältere Menschen dürften hierbei nicht ausgeschlossen werden. Einzelne Stimmen forderten außerdem klare politische Rahmenbedingungen, um die genannten Maßnahmen effektiv umsetzen zu können.

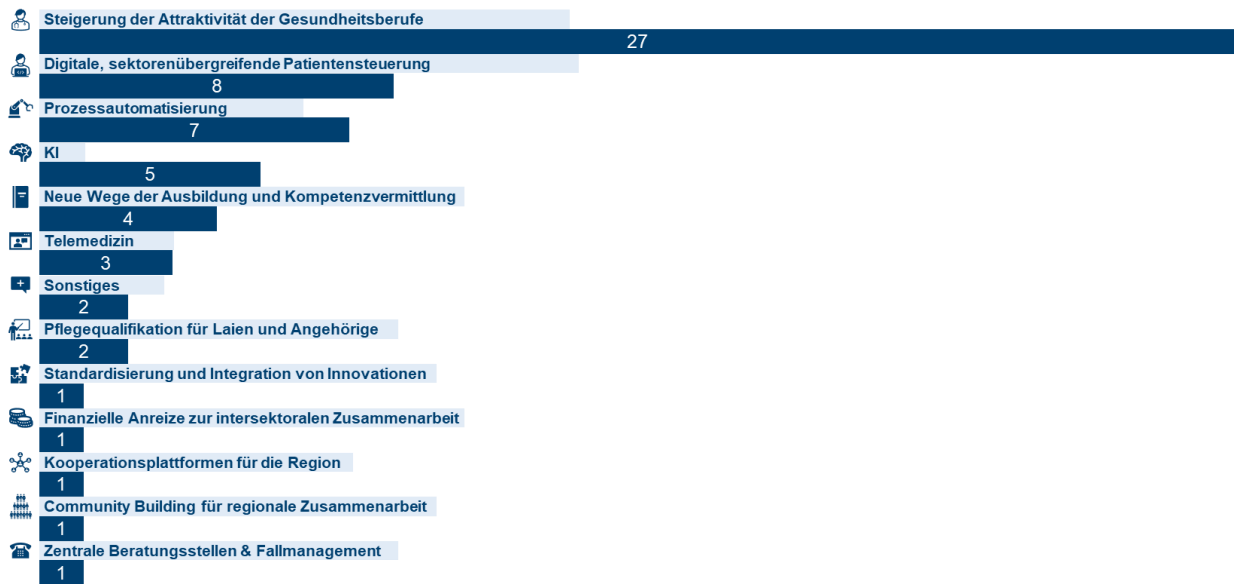


Abbildung 8: Ansätze zur Bewältigung der Herausforderung des Fachkräftemangels (n=63). Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der Online-Befragung (Frage 10)

In Frage 11 wurden die Teilnehmenden nach geeigneten Lösungsansätzen zur Bewältigung wirtschaftlicher Engpässe im Gesundheitssystem befragt. Auch in diesem Themenfeld wurde eine Vielzahl an Maßnahmen vorgeschlagen (vgl. Abbildung 9).

Besonders häufig wurde die Einführung neuer Technologien und die Reduzierung von Personalkosten durch Automatisierung genannt. Darüber hinaus wurde die Bedeutung sektorenübergreifender Zusammenarbeit betont, um durch Synergien und Skaleneffekte Einsparpotenziale zu realisieren. Zu den weiteren Lösungsansätzen zählten die Einführung gezielter Anreizsysteme sowie die Sicherstellung einer tragfähigen und verlässlichen Basisfinanzierung für das Gesundheitssystem.

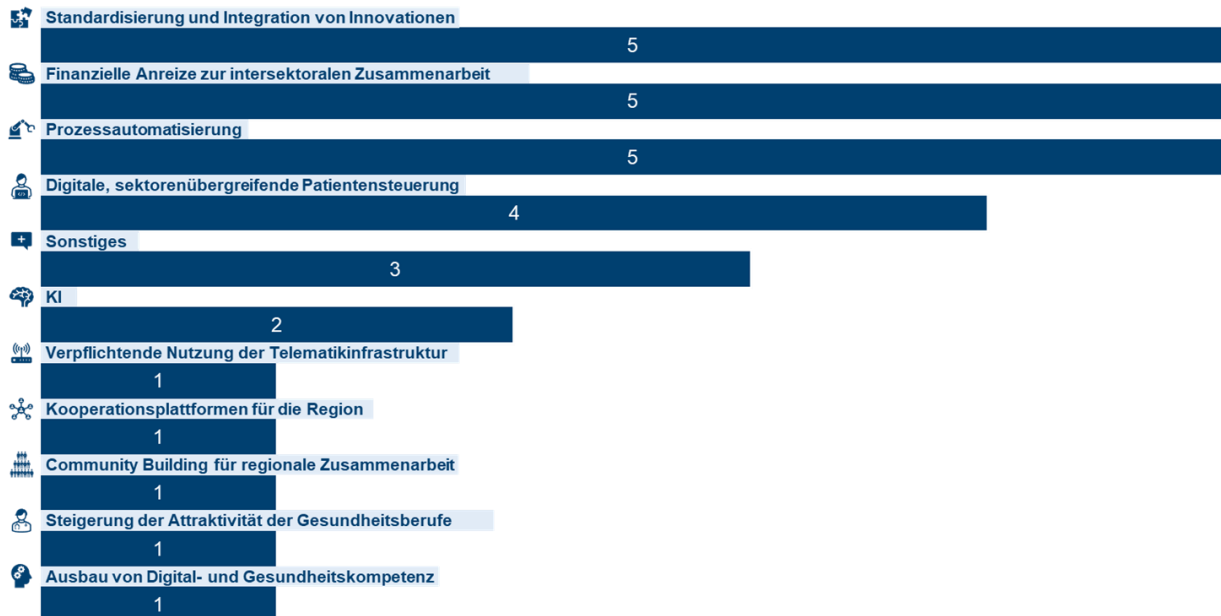


Abbildung 9: Ansätze zur Bewältigung der Herausforderung der wirtschaftlichen Engpässe (n=29). Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der Online-Befragung (Frage 11)

Frage 12 widmete sich der Identifikation von Lösungsansätzen zur Reduzierung übermäßiger Bürokratie im Gesundheitssystem. Die Mehrheit der Teilnehmenden sah in der Automatisierung administrativer Prozesse sowie im sektorenübergreifenden Ausbau digitaler Instrumente zentrale Hebel zur Entbürokratisierung.

Darüber hinaus wurden weitere, teils strukturelle Maßnahmen vorgeschlagen. Hierzu zählen unter anderem der gezielte Abbau von Verwaltungsstrukturen, die über die unmittelbare Leistungserbringung hinausgehen, beispielsweise durch eine Reduktion der Anzahl der Kassenärztlichen Vereinigungen (KV). Einzelne Teilnehmende regten zudem eine generelle Überprüfung und Bewertung gesetzlicher Regelungen an, auch solcher, die nicht unmittelbar den Gesundheitssektor betreffen, wie beispielsweise das Lieferkettengesetz. Zudem wurde die Ermöglichung von mehr Wettbewerb als potenzieller Treiber für Effizienzsteigerung genannt.

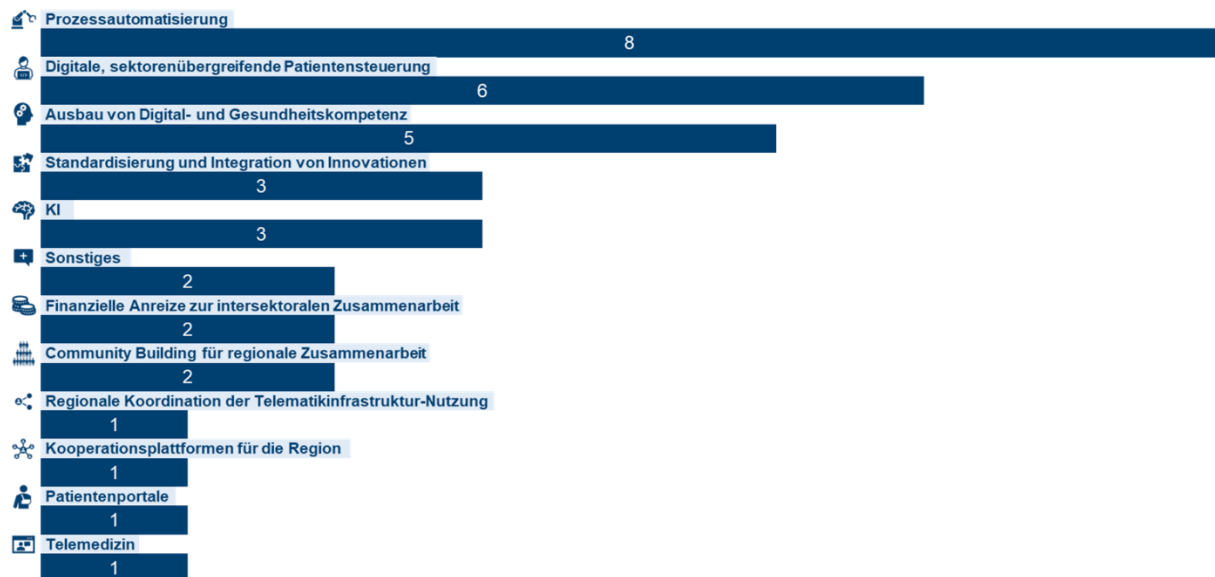


Abbildung 10: Ansätze zur Bewältigung der Herausforderung der übermäßigen Bürokratie (n=35). Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der Online-Befragung (Frage 12)

Frage 13 thematisierte mögliche Lösungsansätze zur Überwindung von Partikularinteressen innerhalb der Selbstverwaltung im Gesundheitswesen. Auch in diesem Kontext wurden von den Teilnehmenden zahlreiche Maßnahmen benannt. Als besonders wirkungsvoll wurde die verpflichtende Nutzung der Telematikinfrastruktur eingeschätzt. Zudem wurde betont, dass Anreize zur Nutzung digitaler Plattformen für die regionale und intersektorale Zusammenarbeit ein wesentliches Potenzial zur Überwindung sektoraler Eigeninteressen bieten könnten. Weitere Vorschläge waren eine Reform der Strukturen und Verfahren innerhalb der Kassenärztlichen Vereinigungen sowie politische und regulatorische Maßnahmen, um eine konsequente Qualitätsorientierung im System sicherzustellen.

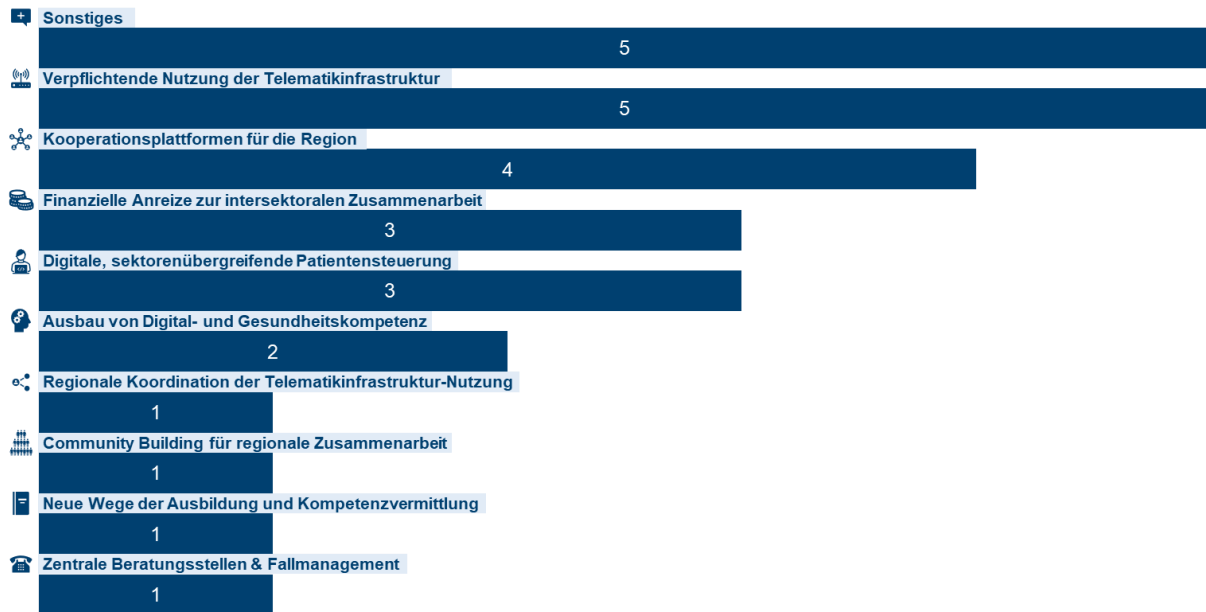


Abbildung 11: Ansätze zur Bewältigung der Partikularinteressen in der Selbstverwaltung (n=26). Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der Online-Befragung (Frage 13)

Im Hinblick auf die Herausforderungen im Bereich des Datenschutzes wurden in Frage 14 ebenfalls zahlreiche Lösungsansätze als geeignet bewertet. Die Teilnehmenden sprachen sich insbesondere für eine digitale, sektorenübergreifende Patientensteuerung sowie für eine bessere Interoperabilität der Systeme, beispielsweise zwischen Praxisverwaltungssystemen (PVS) und Krankenhausinformationssystemen (KIS), aus. Beide Maßnahmen wurden als zentrale Voraussetzungen für eine datenschutzkonforme und zugleich effiziente Nutzung patientenbezogener Informationen benannt.

Darüber hinaus wurden weitere Maßnahmen vorgeschlagen, darunter eine grundlegende Vereinfachung der bestehenden Datenschutzregulierung sowie eine deutliche Reduktion der Anzahl der zuständigen Kontrollinstanzen. Einzelne Stimmen forderten zudem pragmatischere Datenschutzregelungen, die dem digitalen Transformationsprozess des Gesundheitswesens besser Rechnung tragen, ohne dabei das Schutzniveau grundsätzlich infrage zu stellen.

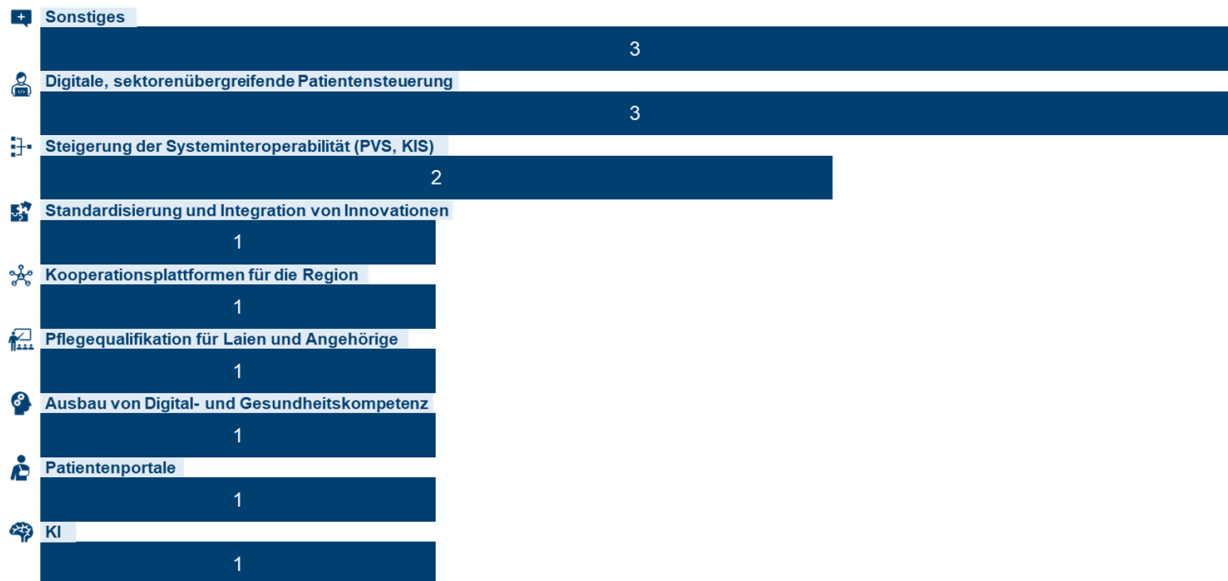


Abbildung 12: Ansätze zur Bewältigung der Herausforderung des Datenschutzes (n=14). Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der Online-Befragung (Frage 14)

Frage 15 befasste sich mit möglichen Lösungsansätzen zur Bewältigung unklarer Zuständigkeiten zwischen regionalen Akteuren im Gesundheitswesen.

Die Teilnehmenden betonten insbesondere die Bedeutung einer stärkeren intersektoralen und sektorenübergreifenden Zusammenarbeit als Schlüssel zur Klärung und besseren Koordination von Zuständigkeiten. Als geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Transparenz und Zuständigkeitsverteilung wurden darüber hinaus die Standardisierung von Prozessen sowie die Einführung zentraler digitaler Systeme, beispielsweise in Form von Patientenportalen, genannt. Auch die Einrichtung zentraler Anlauf- und Beratungsstellen wurde als unterstützender Lösungsansatz identifiziert (vgl. Abbildung 13).

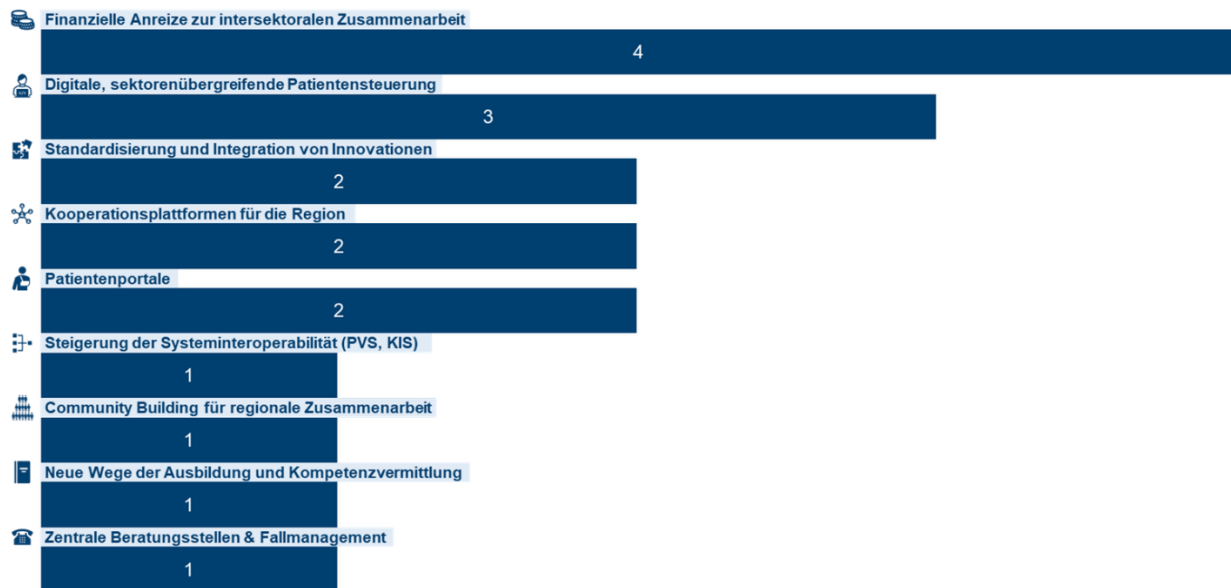


Abbildung 13: Ansätze zur Bewältigung der unklaren Zuständigkeiten regionaler Akteure (n=17). Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der Online-Befragung (Frage 15)

Die Auswertung der Fragen 9 bis 15 verdeutlicht, dass die Befragten eine Vielzahl an Lösungsansätzen zur Bewältigung aktueller struktureller, personeller und regulatorischer Herausforderungen sehen. Trotz der thematischen Vielfalt lassen sich mehrere übergeordnete Handlungsfelder identifizieren, die in nahezu allen Themenbereichen als zentral eingeschätzt wurden.

Digitalisierung und Automatisierung: In nahezu allen Antwortbereichen wurde der gezielte Einsatz digitaler Technologien als wirksamer Hebel benannt, sei es zur Entlastung des Personals, zur Reduktion bürokratischer Prozesse, zur Verbesserung der Patientensteuerung oder zur Bewältigung datenschutzbezogener Herausforderungen. Insbesondere die Einführung interoperabler Systeme, die Nutzung von Patientenportalen und die sektorenübergreifende digitale Zusammenarbeit wurden wiederholt hervorgehoben.

Struktur- und Systemreformen: Sowohl im Hinblick auf die Selbstverwaltung als auch auf regionale Zuständigkeiten wurde ein Reformbedarf deutlich. Die Teilnehmenden sprechen sich für den Abbau ineffizienter Strukturen, die Neuausrichtung bestehender Institutionen (z.B. der Kassenärztlichen Vereinigungen) sowie die Einführung zentraler Anlaufstellen aus.

Sektorenübergreifende Kooperation: Eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen des Gesundheitssystems, etwa zwischen ambulantem und stationärem Sektor, wird als grundlegend für die Lösung vieler Problemfelder angesehen. Synergien, koordinierte Patientensteuerung und gemeinsame Plattformen sollen nicht nur Effizienz, sondern auch Transparenz und Qualität fördern.

Regulatorische Vereinfachung und politische Steuerung: In Bereichen wie Datenschutz und Bürokratie fordern viele Teilnehmende eine pragmatische Vereinfachung rechtlicher

Rahmenbedingungen. Zugleich wird die Notwendigkeit betont, dass politische Entscheidungsträger klare, qualitätsorientierte Leitplanken setzen.

Attraktivität und Entlastung der Gesundheitsberufe: Mit Blick auf den Fachkräftemangel wurden neben einer besseren Vergütung insbesondere Maßnahmen zur strukturellen Entlastung und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen als notwendig erachtet. Automatisierung, Digitalisierung und intelligente Patientensteuerung sollen gezielt zur Reduktion von Belastungen beitragen.

Insgesamt zeigt sich ein klares Bild: Die Teilnehmenden fordern kein isoliertes Vorgehen, sondern betonen die Notwendigkeit **integrierter und systemischer Lösungen**, die sowohl technologische als auch strukturelle, regulatorische und kulturelle Aspekte berücksichtigen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Befragten in der Digitalisierung und in einer stärkeren organisatorischen Vernetzung zentrale Hebel zur Bewältigung der identifizierten Herausforderungen sehen. Dabei wird sowohl auf technologische Innovationen als auch auf strukturelle Reformen und Kooperationsmodelle gesetzt.

3.3 PRIORISIERUNG VON LÖSUNGSANSÄTZEN

Im Rahmen der Befragung wurden die Teilnehmenden ebenfalls gebeten, verschiedene Lösungsansätze und Handlungsfelder hinsichtlich ihrer Relevanz und Priorität für die zukünftige Verbesserung der regionalen Gesundheitsversorgung zu bewerten. Dazu sollten sie sechs Themenfelder in eine Rangfolge bringen (vgl. Abbildung 14).

Deutlich priorisiert wurde ein stärkerer Fokus auf die konkrete Umsetzung vorhandener Innovationspotenziale. „Mehr Fokus auf die Umsetzung“ wurde von rund 30 % der Befragten auf Platz 1 gesetzt und auch in den folgenden Platzierungen vergleichsweise hoch gewichtet. Dies verdeutlicht den Wunsch nach praktischer Anwendungsorientierung und schnellerer Implementierung bestehender digitaler und organisatorischer Ansätze.

Ebenfalls hohe Relevanz wurde technischen Innovationen, digitalen Anwendungen und insbesondere Versorgungsinnovationen zugeschrieben. „Mehr Versorgungsinnovationen“ erreichte mit 31,5 % die höchste Nennung auf Platz 3 und wurde über alle Ränge hinweg konstant hoch priorisiert. Dies spiegelt die Erkenntnis wider, dass neue Versorgungsmodelle und innovative Strukturen essenziell sind, um auf die aktuellen Herausforderungen adäquat zu reagieren.

Soziale Innovationen wurden insgesamt ebenfalls als relevant eingeschätzt, jedoch mit etwas geringerer Priorität gegenüber technischen und versorgungsbezogenen Innovationen.

Ein deutlich differenziertes Bild zeigt sich beim Thema Regulierung. Während „Mehr Fokus auf die Regulierung“ nur von einer sehr kleinen Minderheit auf den vorderen Plätzen (Platz 1–3) eingeordnet wurde, entfielen über 70 % der Stimmen für diese Kategorie auf Platz 6, was als klare Ablehnung einer vorrangig regulatorisch geprägten Strategie interpretiert werden kann.

Insgesamt ergibt sich aus dieser Priorisierung ein konsistentes Bild: Die Befragten sehen den größten Hebel für die Weiterentwicklung der regionalen

Gesundheitsversorgung in der konkreten Umsetzung und Operationalisierung bestehender Innovationspotenziale, ergänzt durch zielgerichtete technische und versorgungsbezogene Innovationen. Regulatorische Maßnahmen werden dagegen als eher hemmend bzw. nachrangig bewertet und nicht als zentraler Treiber des Wandels angesehen.

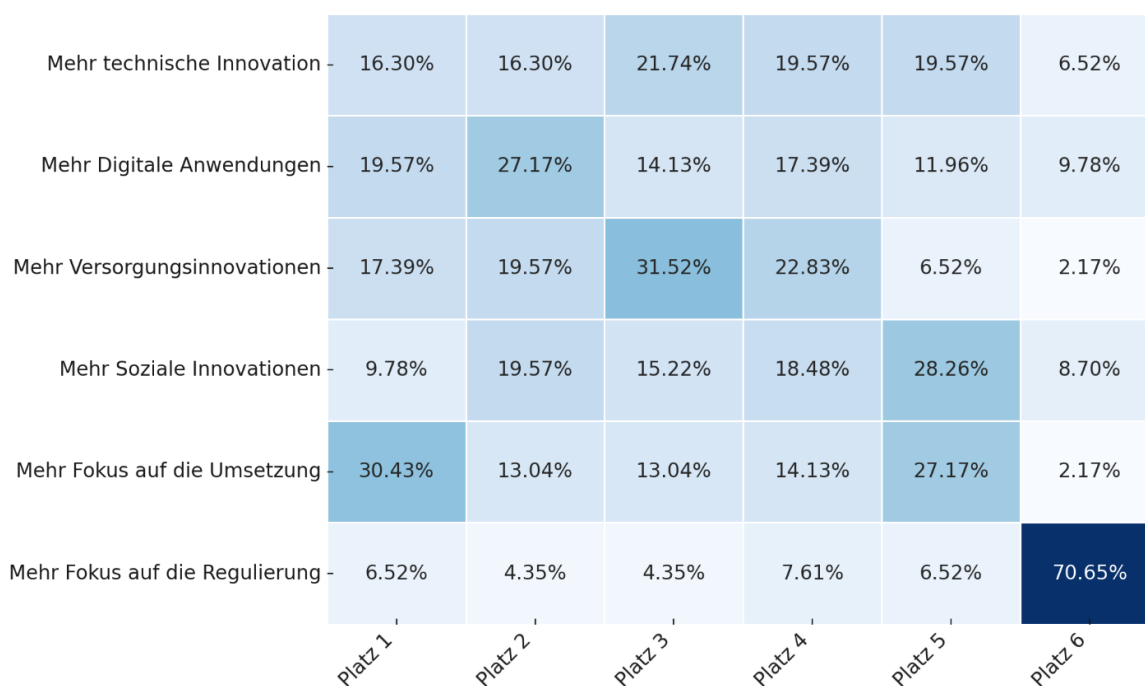


Abbildung 14: Priorisierung von Lösungsansätzen zur Verbesserung der regionalen Gesundheitsversorgung (Frage 16)

3.4 HANDLUNGSPERSPEKTIVEN: BEITRÄGE VON AKTEUR:INNEN UND POLITIK

Im Rahmen der abschließenden offenen Fragen der Online-Befragung wurden die Teilnehmenden gebeten, konkrete Handlungsansätze zur Bewältigung der identifizierten Herausforderungen im Gesundheitswesen zu benennen. Die Auswertung dieser Antworten zeigt eine breite Palette praxisnaher Vorschläge und unterstreicht die hohe Gestaltungsbereitschaft der Akteur:innen.

Für das Gesundheitswesen wurde insbesondere eine stärkere Umsetzungsorientierung und Offenheit für neue Kooperationsformen betont. Im Mittelpunkt stehen neben der gezielten Erprobung innovativer Ansätze die aktive Förderung der Digitalisierung und die Nutzung standardisierter digitaler Prozesse. Der Ausbau regionaler und sektorenübergreifender Netzwerke sowie die Integration digitaler Technologien in Versorgungskonzepte wurden als zentrale Entwicklungsfelder genannt. Darüber hinaus wurden im Bereich der Gesundheitsversorgung und Prävention insbesondere eine intensivere interdisziplinäre Zusammenarbeit, der gezielte Ausbau kommunaler Versorgungsstrukturen sowie die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für Aus- und Weiterbildung als zentrale Handlungsansätze hervorgehoben. Ergänzend wurden eine stärkere politische Partizipation sowie die Einbindung der Patientenperspektive gefordert.



Abbildung 15: Individuelle Ansätze zur schnellen Implementierung der Lösungen (n=74)

Auf politischer Ebene erwarten die Befragten vor allem innovationsfreundliche Rahmenbedingungen, den Abbau von Bürokratie und eine flexiblere Gesetzgebung. Ebenso wurden die Förderung von Digitalisierung und sektorübergreifender Zusammenarbeit, die Stärkung digitaler und interdisziplinärer Kompetenzen sowie die Anpassung von Vergütungssystemen und der Abbau von Fehlanreizen als vordringliche Maßnahmen identifiziert. Die gezielte Förderung von Partizipation und Mitgestaltung durch Akteur:innen und Patient:innen wurde ebenfalls als zentrale Aufgabe benannt.



Abbildung 16: Politische Ansätze zur schnellen Implementierung der Lösungen (n=72)

Insgesamt verdeutlichen die Rückmeldungen, dass die Weiterentwicklung der regionalen Gesundheitsversorgung neben technischen und strukturellen Innovationen insbesondere kulturelle Faktoren und eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft erfordert.

Diskussion

Die vorliegenden Ergebnisse stützen zentrale Trends und Herausforderungen, die auch in aktuellen Studien zur regionalen Gesundheitsversorgung aufgezeigt werden (vgl. z. B. SVR Gesundheit 2024; Bertelsmann Stiftung 2023; BMG 2023). Die Kombination aus Fachkräftemangel, demografischem Wandel und Digitalisierungsdefiziten resultiert in einem zunehmenden Druck auf bestehende Versorgungsstrukturen. Diese Problemlagen zeigen sich vor allem in ländlichen Regionen und betreffen insbesondere sozial benachteiligte Bevölkerungsgruppen.

Der Mixed-Methods-Ansatz hat sich als geeignet erwiesen, um einerseits vertiefte qualitative Einsichten aus unterschiedlichen Akteursperspektiven zu ermöglichen und andererseits eine breitere quantitative Absicherung zentraler Erkenntnisse zu erlauben (vgl. Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Tashakkori & Teddlie, 2010). Die Übereinstimmung der qualitativen und quantitativen Ergebnisse unterstreicht die Validität der identifizierten Herausforderungen und Lösungsansätze.

Dabei wurde deutlich, dass die befragten Akteur:innen digitale Technologien, insbesondere Prozessautomatisierung, sektorenübergreifende Patientensteuerung und interoperable IT-Systeme, als wesentliche Hebel für die Weiterentwicklung der regionalen Gesundheitsversorgung betrachten. Gleichzeitig wurde betont, dass technologische Innovationen in ein umfassenderes organisatorisches und kulturelles Transformationskonzept eingebettet sein müssen. Ein rein technikzentrierter Ansatz ist

unzureichend, wenn strukturelle Hemmnisse wie bürokratische Barrieren, fragmentierte Zuständigkeiten und partikulare Interessen nicht systematisch angegangen werden.

Die in der Befragung deutlich artikulierte Präferenz für eine praxis- und umsetzungsorientierte Innovationspolitik lässt den Schluss zu, dass regulatorische Maßnahmen unterstützend, aber nicht dominierend ausgestaltet werden sollten. Es besteht vielmehr ein Bedarf an flexiblen Steuerungsansätzen, die sich an regionalen Bedarfen und Kontexten orientieren, um Innovationen zu ermöglichen und adaptive Lernprozesse zu fördern.

Die Untersuchung ist durch verschiedene Limitationen gekennzeichnet. Dazu zählen insbesondere die begrenzte Anzahl explorativer Interviews sowie die offene Rekrutierung der Teilnehmenden der Online-Befragung. In der Konsequenz kann eine gewisse Form der Selbstselektion nicht ausgeschlossen werden. Es sei darauf hingewiesen, dass es sich bei der vorliegenden Untersuchung nicht um eine repräsentative Bevölkerungsbefragung handelt, sondern um eine Analyse relevanter Akteursperspektiven im Gesundheitswesen. Dennoch liefern die konsistenten Ergebnisse belastbare Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung sektorenübergreifender und digital unterstützter Versorgungsstrukturen.

Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse verdeutlichen, dass eine zukunftsfähige regionale Gesundheitsversorgung nur durch eine integrierte Gesamtstrategie realisierbar ist, die Digitalisierung, sektorübergreifende Kooperation und organisatorische Transformation systematisch miteinander verknüpft. Digitale Technologien bieten erhebliche Potenziale, deren Ausschöpfung jedoch geeignete politische, rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen voraussetzt.

Ein zentrales Ergebnis ist die Notwendigkeit einer konsequent regional ausgerichteten Versorgungsstrategie. Regionale Kooperationsplattformen und offene Netzwerkstrukturen können dabei als Katalysatoren für Innovation, Effizienz und eine bedarfsgerechte Versorgung fungieren. In diesem Zusammenhang wird eine adaptive, partizipative und kontextsensitive Governance als unerlässlich bewertet.

Darüber hinaus wurde die Fachkräfteproblematik als strukturelle Schlüsselherausforderung identifiziert. Sie erfordert gezielte Maßnahmen in der Aus- und Weiterbildung, insbesondere mit Blick auf digitale und interdisziplinäre Kompetenzen. Zudem bedarf es struktureller und organisatorischer Reformen zur Steigerung der Attraktivität gesundheitsbezogener Berufsbilder.

Wie bereits zuvor dargestellt, flossen die in der Online-Befragung gewonnenen Erkenntnisse in drei aufeinanderfolgende Fokusgruppengespräche ein. Während in den ersten beiden Sitzungen zentrale Herausforderungen und Lösungsansätze gemeinsam herausgearbeitet wurden, diente das dritte Gespräch der Entwicklung eines exemplarischen Maßnahmenplans. Dieser nahm auf Basis der vorliegenden Analysen eine inhaltliche und zeitliche Priorisierung zentraler Schritte vor, die für den Aufbau einer vernetzten, regional orientierten Gesundheitsversorgung als erforderlich angesehen werden (vgl. Abbildung 17).

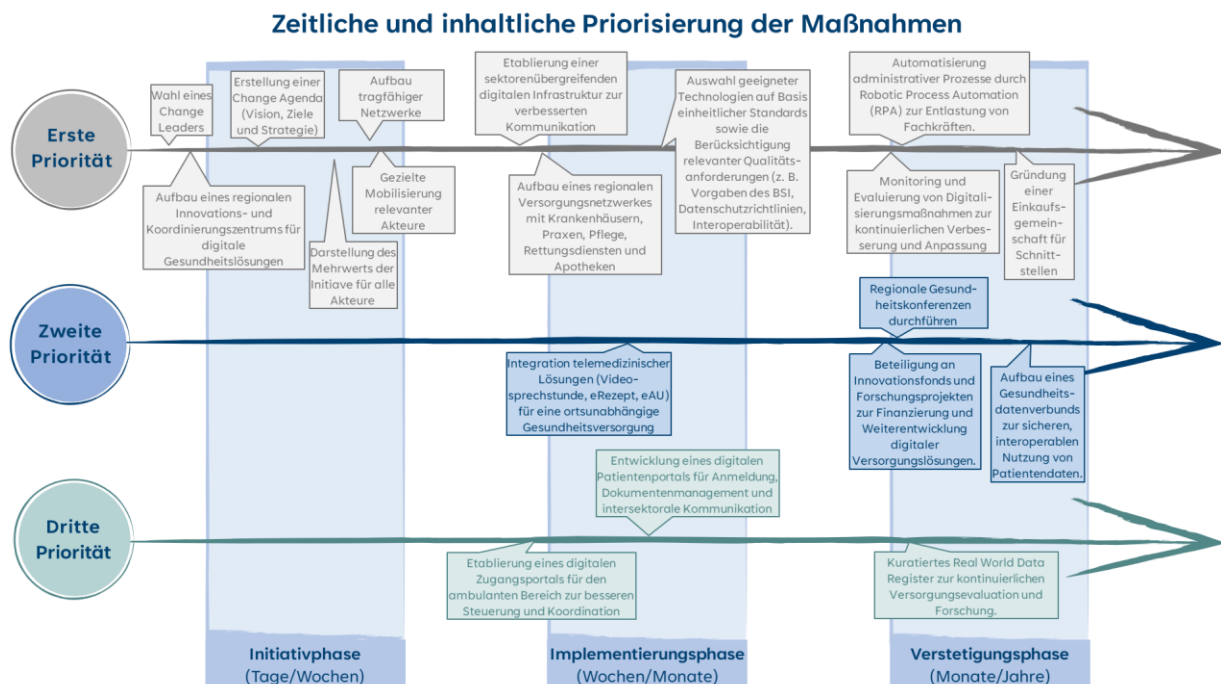


Abbildung 17: Beispielhafte Darstellung eines Maßnahmenplans auf Basis der Erkenntnisse des dritten Fokusgruppengesprächs

Der resultierende Maßnahmenplan gliedert sich in drei aufeinanderfolgende Phasen: In der *Initiativphase* (Tage bis Wochen) stehen strategische Planung, die Wahl einer geeigneten Organisationsstruktur (z.B. durch einen Change Leader) sowie die Mobilisierung relevanter Akteur:innen im Fokus. Die Ausarbeitung einer Change Agenda sowie der Aufbau initialer Netzwerke bilden die Grundlage für die nachfolgenden Umsetzungsaktivitäten.

Die *Implementierungsphase* (Wochen bis Monate) widmet sich dem Aufbau interoperabler technischer und organisatorischer Strukturen. Wesentliche Maßnahmen umfassen die Einrichtung sektorenübergreifender Versorgungsnetzwerke, die Einführung digitaler Infrastrukturen, standardisierter Patientensteuerungssysteme und telemedizinischer Anwendungen. Dabei wird auf technologieoffene, datenschutzkonforme und qualitätsgesicherte Lösungen gesetzt.

In der *Verstetigungsphase* (Monate bis Jahre) steht die dauerhafte Integration und Weiterentwicklung der geschaffenen Strukturen im Vordergrund. Neben der Sicherstellung der langfristigen Finanzierung umfasst diese Phase auch Monitoring, Evaluation und eine forschungsbasierte Weiterentwicklung. Mögliche Ansätze sind hier beispielsweise das Real-World-Data-Register oder Gesundheitsdatenverbünde. All dies dient der nachhaltigen Sicherung einer effizienten, datenbasierten Versorgung. Der Maßnahmenplan kann als Ausgangspunkt für zukünftige strategische Initiativen dienen und als praxisnaher Orientierungsrahmen für die Umsetzung konkreter Handlungsmaßnahmen herangezogen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass künftige politische und strategische Maßnahmen an den in dieser Analyse identifizierten Handlungsfeldern ansetzen sollten. Hierzu zählen insbesondere:

- die gezielte Förderung interoperabler digitaler Infrastrukturen,
- der Abbau bürokratischer Hemmnisse,

- die Stärkung intersektoraler und überregionaler Zusammenarbeit,
- der Aufbau regionaler Innovationsplattformen sowie
- die Entwicklung langfristig tragfähiger Personalstrategien.

Die vorliegende Mixed-Methods-Analyse bietet eine empirisch fundierte Grundlage, um diese Handlungsfelder weiterzuerfolgen. Sie kann sowohl als Impulsgeber für künftige Forschungsprojekte als auch als strategische Orientierung für politische und planerische Steuerungsprozesse auf regionaler und überregionaler Ebene dienen.

Literaturverzeichnis:

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE

Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Springer VS.J

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2nd ed.). SAGE

Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen (SVR Gesundheit). (2024). *Fachkräfte im Gesundheitswesen. Nachhaltiger Einsatz einer knappen Ressource SVR Gesundheit*. https://www.svr-gesundheit.de/fileadmin/Gutachten/Gutachten_2024/2_durchgesehene_Auflage_Gutachten_2024_Gesamt_bf_2.pdf

Bertelsmann Stiftung. (2023). *SPOTLIGHT Gesundheit: Gesundheitsversorgung vor Ort – Erfahrungen aus Transformationsprozessen* (Nr.03/2023). https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ST-G_Spotlight_Gesundheit_Regionale_Versorgungsbeispiele_2023.pdf

Bundesministerium für Gesundheit (BMG). (2023). *GEMEINSAM DIGITAL: Digitalisierungsstrategie für das Gesundheitswesen und die Pflege* [Broschüre]. https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/D/Digitalisierungstrategie/BMG_Broschuere_Digitalisierungsstrategie_bf.pdf