Arztpraxis neu denken - mit Gemeinwohl

Gemeinwohlorientierte Organisationsentwicklung für zukunftsfähige medizinische Grundversorgung.

Ein Gespräch mit David Kling, Thomas Henne und Dr. Boris del Bagno am 1.8.2025, Friedrichshafen

Wie kann eine Hausarztpraxis nicht nur überleben, sondern zukunftsfähig gestaltet werden – im Sinne des Gemeinwohls, mit fairer Personalführung und gesellschaftlicher Verantwortung? Drei Perspektiven treffen im Gespräch aufeinander: Organisationsentwickler David Kling, GWÖ-Berater Thomas Henne und Hausarzt Dr. Boris del Bagno sprechen über neue Wege für die medizinische Versorgung auf dem Land – und darüber, warum Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) dabei mehr als ein Modell ist.

David Kling: "Wir müssen neue Wege gehen"

David Kling:

Wir sitzen heute in gemütlicher Runde zusammen, um über zwei zentrale Themen zu sprechen: die Gemeinwohl-Ökonomie und ihre Verbindung zur Organisation und Zukunft von Arztpraxen – vor allem im ländlichen Raum. Ich bin David Kling, Organisationsentwickler, Trainer und Berater. Mich interessieren beide Felder – einerseits die Gemeinwohl-Ökonomie, weil sie hilft, die Welt besser zu machen. Und andererseits, weil ich selbst erlebt habe, wie schwer es ist, eine gute ärztliche Versorgung auf dem Land sicherzustellen. Ärztemangel, Überlastung und veraltete Strukturen – all das motiviert mich, dieses Gespräch zu führen.

Thomas Henne: "Gemeinwohl-Ökonomie ist ein Kompass für unternehmerisches Handeln"

Thomas Henne:

Ich bin Thomas Henne, Diplom-Kaufmann und freiberuflicher Unternehmensberater in Friedrichshafen. Seit acht Jahren berate ich Organisationen auf Basis der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ). Diese Bewegung hat sich 2010 aus der Finanzkrise heraus entwickelt – mit dem Ziel, Wirtschaft nachhaltiger, sozialer und gerechter zu gestalten. Das Wertemodell der GWÖ kombiniert volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Perspektiven im Hinblick auf Nachhaltigkeit.

David Kling: Was ist für dich das zentrale Ziel dabei?

Thomas Henne:

Die Gemeinwohl-Ökonomie stellt die Frage: Welche Wirkung hat wirtschaftliches Handeln auf Soziales und Umwelt, Mitarbeitende und andere Stakeholder. Es geht nicht nur um den finanziellen Erfolg, sondern auch um die Werte: Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit und Transparenz

bzw. Partizipation. Unternehmen werden ermutigt, ihre sozialen und ökologischen Leistungen genauso systematisch zu bilanzieren wie ihre Finanzen.

Dr. Boris del Bagno: "Wir haben keine Ärztemangel – wir haben ein Strukturproblem"

Dr. Boris del Bagno:

Ich bin Allgemeinmediziner im Westallgäu und betreibe inzwischen zwei große Hausarztpraxen mit elf Ärztinnen und 32 Mitarbeitenden. Angefangen habe ich 2018 in einer kleinen Praxis – dann kam Corona, dann der Anruf aus dem Nachbarort: Eine große Dreierpraxis war dabei, wegzubrechen. Wir haben sie übernommen, weiterentwickelt, neue Ärztinnen eingestellt. Heute sind wir eine der größten Praxen im Landkreis Ravensburg.

David Kling: Du hast früh erkannt, dass unser Gesundheitssystem nicht mehr tragfähig ist, oder?

Dr. Boris del Bagno:

Ja. Der angebliche Ärztemangel ist in Wahrheit ein Strukturproblem: drei von vier Medizinstudierenden sind Frauen, aber die Karrierepfade in der Medizin sind nach wie vor männlich geprägt. Familienunfreundlich, hierarchisch und unflexibel. Die Niederlassung als Hausärztin mit eigener Praxis? Für viele keine Option – zu viel Risiko, zu wenig Vereinbarkeit mit Familie. Deshalb war mir klar: Wir brauchen neue Modelle, die fairer, solidarischer und nachhaltiger funktionieren.

Ein neuer Weg: Die Arztpraxis als Genossenschaft

David Kling:

Du hast einen besonderen Schritt gewagt: Deine beiden Praxen sollen künftig von einer Genossenschaft geführt werden. Wie kam es dazu?

Dr. Boris del Bagno:

Gemeinsam mit den Gemeinden Wolfegg und Kißlegg habe ich eine Genossenschaft gegründet. Die Idee: Wenn die ärztliche Versorgung Teil des Gemeinwohls ist, warum also nicht auch die Verantwortung gemeinsam tragen? Die Gemeinden vertreten das Gemeinwohlinteresse, ich bringe die medizinisch-organisatorische Perspektive ein. So entsteht eine neue Struktur: stabil, kooperativ und zukunftsfähig.

Thomas Henne:

Das ist ein Paradebeispiel für die Umsetzung von Gemeinwohl-Ökonomie: Verantwortung teilen und langfristige Strukturen durch Beteiligung schaffen. Die Genossenschaft als Trägermodell ist dabei ein Ausdruck der Werteorientierung.

Wie funktioniert der GWÖ-Zertifizierungsprozess?

David Kling:

Thomas, ihr habt gemeinsam einen GWÖ-Bilanzierungsprozess angestoßen. Wie läuft das ab?

Thomas Henne:

Zuerst reflektieren wir gemeinsam entlang der sogenannten Gemeinwohl-Matrix mit ihren Werten und den Berührungsgruppen entlang der Wertschöpfungskette: wie lebt die Praxis die Werte mit den Berührungsgruppen - vor allem den Mitarbeitenden, Patient:innen und dem gesellschaftlichen Umfeld. Wir analysieren systematisch – in mehreren Workshops, das Geschäftsmodell und die Interessen der Berührungsgruppen, die Unternehmenssituation mit ihren Stärken/ Schwächen und die strategische Ausrichtung im Hinblick auf die Anforderungen der Gemeinwohl-Ökonomie und Nachhaltigkeit. Im ersten Teil dieses Organisationsentwicklungsprozesses wird also das Wertemodellverständnis vermittelt und die ersten Schritte in einem Fokusbericht festgehalten. Im zweiten Modul folgt die Bewertung hinterlegt mit Nachweisen und der Auditierung durch eine unabhängige Instanz, die zur Zertifizierung als „Gemeinwohl bilanzierendes Unternehmen führt. In dieser 360 Grad Betrachtung sehen wir den Mehrwert vor allem in der Auseinandersetzung und Selbstreflexion: Was machen wir gut? Wo können wir besser werden?

Dr. Boris del Bagno:

Für uns war das extrem hilfreich. Wir waren gerade im Wachstum und konnten so innehalten, reflektieren und gezielt weiterentwickeln.

Mitarbeiter stärken, Verantwortung teilen

David Kling:

Was ist denn konkret anders bei dir, Boris?

Dr. Boris del Bagno:

Wir setzen auf geteilte Verantwortung. Es gibt leitende Ärztinnen, eine Praxismanagerin, klare Verantwortungsbereiche. Unsere medizinischen Fachangestellten arbeiten mit hoher Eigenverantwortung. Wir haben familienfreundliche Arbeitszeiten, zahlen übertariflich, stellen selbst die Reinigungskräfte fest ein. Und: Unsere Mitarbeitenden sind Teil der Weiterentwicklung. Nicht nur als Mitläufer, sondern als Mitgestaltende.

Thomas Henne:

Das ist bemerkenswert. Du hast gezeigt, dass eine Arztpraxis mehr sein kann als ein Arbeitsplatz zum Broterwerb. Es ist offensichtlich so attraktiv, dass auch die bisherigen Praxisinhaber, von denen Du es

übernommen hast, weiter dabei sind in Teilzeit und dass erste Bewerber sich bewusst auf die Gemeinwohlorientierung der Praxis hin bewerben. Tja, und wenn dann noch der finanzielle Erfolg mit den Mitarbeitenden geteilt wird, dann verstehen sich wohl alle ein wenig als „DIE PRAXIS“.

Beteiligung der Patienten – mit einem Patientenrat

David Kling:

Du willst auch die Patient:innen stärker einbeziehen. Wie soll das aussehen?

Dr. Boris del Bagno:

Wir werden einen Patientenrat gründen – mit fünf bis sechs Personen jeder Praxis aus verschiedenen Altersgruppen. Sie sollen uns Feedback geben: Was läuft gut? Was können wir besser machen? Wir wollen wissen, wie unsere Arbeit draußen ankommt – nicht nur im Behandlungszimmer. Und zusätzlich haben wir die Chance in einen Dialog zu kommen, der sich nicht in Google-Bewertungen erschöpft.

Ausblick: Skalierbarkeit und systemischer Wandel

David Kling:

Boris, du hast gesagt, das Ganze sei auch “Copy & Paste-fähig”. Wie meinst du das?

Dr. Boris del Bagno:

Unsere Genossenschaftliche Struktur kann in Zukunft auch andere Praxen übernehmen. Wenn eine Nachbarpraxis schließt, haben wir die Infrastruktur und Prozesse, die IT und das Know How im bewährten Team diese Praxis nahtlos weiterzuführen bzw. standardisiert zu integrieren. Die Ärzt:innen können medizinisch arbeiten, ohne sich um die ganze Betriebsführung kümmern zu müssen. Das ist ein echtes Modell für die Zukunft der Grundversorgung durch Attraktivität und Kontinuität. Wir haben so kein Problem mit Bewerbungen und Fluktuation.

Zum Abschluss: Impulse für Arztpraxen

David Kling: Was sind Eure Empfehlungen für die Arztpraxen und welches Herangehen empfehlt ihr?

Thomas Henne:

Es beginnt meist mit der Haltung: die Werte der GWÖ bieten eine Orientierung und helfen die Praxis zukunftsfähig weiterzuentwickeln. Einfach sich drauf einlassen und die Verantwortung für das Wirken auf Soziales, Gesellschaft und Ökologie über die finanzielle Stabilität hinaus annehmen. Die Gemeinwohlbilanzierung schafft Glaubwürdigkeit nach Innen und Außen und ist ein Leitfaden für die kontinuierliche Verbesserung.

Dr. Boris del Bagno:

Solidarität ist der Schlüssel. Wenn Einzelpraxen heute - vielfach zu beobachten – überfordert sind bzgl. der regulatorischen und organisatorischen Anforderungen und eher gegeneinander arbeiten, so kann der Zusammenschluss wie bei uns befreiend und zielführend sein. Es ermöglicht intern die Kooperation unter den Ärzten, aber fördert eben auch grundsätzlich übergreifend die Zusammenarbeit mit den Berührungsgruppen. Die Verantwortung und Arbeit zu teilen ist der Schritt, dass jeder gemäß seiner Profession seinen sinnstiftenden Beitrag leisten kann. Die Zufriedenheit darüber und die strukturellen Rahmen lösen viele Probleme im Sinne des Auftrags der medizinischen Grundversorgung. Es gibt keinen Ärztemangel – es gibt ein Strukturproblem. Und dafür gibt es Lösungen.

Kontakt und mehr Informationen:

Thomas Henne: thomas.henne@econgood.org oder www.germany.econgood.org

David Kling: David.w.kling@gmail.com

Friedrichshafen, 1. August 2025