

Matthias Frank

## Meine Arztpraxis – erfolgreich im neuen Gesundheitsmarkt

Die besten Strategien, Ideen und Konzepte

### **[www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de](http://www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de)**

Die Internetseite zu Ihrem Buch mit aktuellen nützlichen Zusatzinformationen. U.a. mit

- Praxisbeispielen
- Arbeitsunterlagen
- Checklisten
- Literaturhinweisen

Erfolge ergeben sich nicht zufällig.

Nutzen Sie die Anregungen, Ideen und Informationen aus Buch und Internetseite für sich und Ihre Mitarbeiter.

Als Besitzer dieses Buchs erhalten Sie Ihren Zugang zu [www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de](http://www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de) über folgende Zugangsdaten:

Benutzer: **praxis2010**

Zugangscode: **erfolg2010**

Viel Erfolg!

## Auch diese Bücher könnten Sie interessieren

### Unsere Reihe »Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management«

- Kutscher, Seßler  
**Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Medizin**  
Teamführung, Patientengespräch, Networking & Selbstmarketing  
2007. 144 S. 18 Abb. Geb. € (D) 29,95  
ISBN 978-3-540-48590-2
- Papenhoff, Schmitz  
**BWL für Mediziner im Krankenhaus**  
Zusammenhänge verstehen – erfolgreich argumentieren  
2009. 145 S. 33 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-540-89178-9
- Ertl-Wagner, Steinbrucker, Wagner  
**Qualitätsmanagement & Zertifizierung**  
Praktische Umsetzung in Krankenhäusern, Reha-Kliniken, stationären Pflegeeinrichtungen  
2009. 204 S. 48 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-540-89084-3
- Schurr, Kunhardt, Dumont  
**Unternehmen Arztpraxis – Ihr Erfolgsmanagement**  
Aufbau – Existenzsicherung – Altersvorsorge  
2009, 178 S. 91 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-540-48559-9
- Schüller, Dumont  
**Die erfolgreiche Arztpraxis**  
Patientenorientierung – Mitarbeiterführung – Marketing  
3. Aufl. 2010. 192 S. 20 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-642-00733-0
- Papenhoff, Platzkoster  
**Marketing für Krankenhäuser und Reha-Kliniken**  
Marktorientierung & Strategie, Analyse & Umsetzung, Trends & Chancen  
2010. 152 S. 30 Abb. in Farbe. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-540-89090-4
- Hollmann  
**Führungskompetenz für Leitende Ärzte**  
Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus  
2010. 200 S. 30 Abb. Geb. € (D) 44,95  
ISBN 978-3-642-05264-4
- Frank  
**Meine Arztpraxis – erfolgreich im neuen Gesundheitsmarkt**  
Die besten Strategien, Ideen und Konzepte  
2010. 190 S. 15 Abb. Geb. € (D) 39,95; €  
ISBN 978-3-540-89088-1
- Stiller  
**Übernahme und Gründung einer Arztpraxis**  
Entscheidungsfindung, Organisation, Kooperationen, EDV, Finanzen, Recht  
2010. 200 S. 40 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-642-04544-8  
Erscheinungstermin: August 2010

Matthias Frank

# **Meine Arztpraxis – erfolgreich im neuen Gesundheitsmarkt**

Die besten Strategien, Ideen und Konzepte

Mit 20 Abbildungen und 12 Tabellen

 Springer

**Dr. med. Matthias Frank**

Am Brurain 12  
76187 Karlsruhe

E-Mail: [mb.frank@t-online.de](mailto:mb.frank@t-online.de)  
[www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de](http://www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de)

**ISBN-13 978-3-540-89088-1 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Springer Medizin**  
**Springer-Verlag GmbH**  
**Ein Unternehmen von Springer Science+Business Media**

[springer.de](http://springer.de)  
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Hinrich Küster, Heidelberg  
Projektmanagement: Claudia Bauer, Heidelberg  
Lektorat: Dr. med. Monika Merz, Sandhausen  
Layout und Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Satz: TypoStudio Tobias Schaedla, Heidelberg

SPIN: 12546787

Gedruckt auf säurefreiem Papier 22/2126/cb – 5 4 3 2 1 0

*Für Lisa-Marie und Paulina*

# Geleitwort

---

Matthias Frank, darin lässt er schon im 1. Abschnitt dieses Buches keinen Zweifel, sieht sich als Unternehmer und eine Arztpraxis (auch) als Unternehmen. Daraus ergibt sich für ihn, und das ist das Erfrischende an seinen Ausführungen, ein Perspektivwechsel: Die Praxis orientiert sich nicht mehr an äußeren Systemanforderungen allein, sondern versucht ein eigenes Profil zu bilden. So werden aus Mitarbeitern Menschen in einem Team, aus anderen Akteuren im Gesundheitswesen werden Kooperationspartner, aus kurzfristigen Reaktionen werden Projekte. Völlig unverkrampft kann man wie er dann auch mit Themen, die für manche Niedergelassenen noch Reizwörter sind, wie »Evidenzbasierte Medizin« oder »Disease-Management-Programm« umgehen. Wie ein roter Faden zieht sich der Gedanke selber pro-aktiv zu gestalten, statt gestaltet zu werden, durch die vielen Beispiele und Praxistipps. Dabei spart Frank nicht an interessanten Zitaten und kleinen Anekdoten, die den Leser immer wieder zum Nachdenken und Schmunzeln bringen.

Für die ständige Verbesserung als Unternehmensziel spielt für den Autor das Praxisteam und seine Interaktion mit dem Patienten eine zentrale Rolle. Nur wer genau weiß, was seine Patienten wollen und wer auf gute Kommunikation mit ihnen achtet, wird hier erfolgreich sein. Dafür liefert Frank erfahrungsbasierte Beispiele: Von Info-Materialien, der Gestaltung von Praxistagen für die Patienten, bis hin zur Pressearbeit greift er tief in die Werkzeugkiste.

Auch wenn man wie ich nicht allen Vorschlägen, wie z. B. zur Schmerztherapie folgen will, bietet das Buch doch eine Fülle von Anregungen, von denen viele sich leicht in den Praxisalltag integrieren lassen. Man muss es nur zulassen. Oder, wie es der Autor ganz prägnant sagt: »Erfolg beginnt im Kopf«. Von daher macht die Lektüre auch Mut und erscheint mir als gute Prophylaxe des oft zitierten »Burn-out« geeignet.

Heidelberg, im März 2010

Prof. Dr. med. Joachim Szecsenyi, Dipl. Soz.  
Ärztlicher Direktor der Abteilung Allgemeinmedizin  
und Versorgungsforschung an der Universität Heidelberg

# Vorwort

---

Viele sind hartnäckig in Bezug auf den einmal eingeschlagenen Weg, wenige in Bezug auf das Ziel.

Friedrich Nietzsche (1844–1900), deutscher Philosoph

Wenn alle das Gleiche machen, kann es keinen Erfolg bringen. Leider scheuen sich viele ärztliche Kollegen vor Erneuerungen und lassen sich lieber leiten, anstatt den Weg zum Erfolg selbst zu gestalten. Wenn Sie sich lieber anpassen, dann legen Sie dieses Buch am besten gleich zur Seite.

Oder Sie wollen etwas bewegen. Sie sind davon überzeugt, dass man die Zukunft aktiv gestaltet und Zukunft nicht etwas ist, was einem widerfährt. Sie suchen eine solide Ausgangsbasis für Ihre unternehmerischen Entscheidungen, stellen sich den Herausforderungen und gehen Veränderungen offensiv an. Dieses Buch ist Ihr Routenplaner, der Ihnen den Weg weist und die notwendigen Rahmenbedingungen schafft. Ambitionierte Ziele und Kernkompetenzen sind hierbei die Säulen, auf die Sie bauen werden. Sie erfahren, wie Sie Ihrer Praxis ein eigenes Profil geben und wie andere Sie als Experten wahrnehmen. Sie lernen Erfolg versprechende Wege und Konzepte kennen, um eine exzellente Qualität zu erreichen, die Patientenzufriedenheit und Patientenbindung garantiert. Sie entwickeln zukunftsfähige Ziele und Strategien für Ihre Arztpraxis und sorgen für einen Wertzuwachs in Ihrem Unternehmen.

Gute Strategien entstehen in einem Prozess von Kreativität und Kommunikation. Doch sie bewirken nur dann etwas, wenn auf die Ideen Handlungen folgen. Wer beides vereint, kann die Spielregeln am Gesundheitsmarkt verändern. Lassen Sie sich aber nicht verunsichern. Wer einen eigenen Weg geht abseits ausgetretener Pfade, eckt häufig an. Skeptiker werden nicht müde zu mahnen, dass Sie doch den bequemeren Weg beibehalten sollten, so wie alle anderen auch. Wer Veränderungen jedoch nicht offensiv angeht und Trends ignoriert, verspielt seine Zukunft und übersieht eine Vielzahl von Chancen vor allem dort, wo man sie am wenigsten vermutet.

Erfolge ergeben sich nicht zufällig. Deshalb steckt in diesem Praxis- und Arbeitsbuch weit mehr, als Sie bisher gewohnt sind. Zahlreiche Beispiele, Literaturhinweise, Arbeitsunterlagen und Checklisten dienen direkt der Umsetzung in der Arztpraxis und finden sich auf der zugehörigen [Homepage \(www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de\)](http://www.erfolgreich-im-gesundheitsmarkt.de). Mit dem ganz am Anfang dieses Buches angegebenen **Benutzernamen und Zugangscode** haben Sie Zugang und können weitere interessante Themen und wichtige Informationen abrufen. So wird dieses Buch zu Ihrem persönlichen Praxisguide, der Sie dabei unterstützt Ihre Zukunft als niedergelassener Arzt oder Ärztin aktiv zu gestalten.

Einen Schritt im Voraus zu sein, das macht den Erfolg aus.

Karlsruhe, im Juni 2010

Matthias Frank

# Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |          |  |            |
|----------|--|-----------|----------|--|------------|
| <b>1</b> | <b>Spielregeln auf dem Weg nach oben</b>               | <b>1</b>  | 4.2.1    | Exzellenz in der Teamarbeit                                      | 77         |
| 1.1      | Der Arzt als Unternehmer                               | 2         | 4.2.2    | Kommunikation  | 78         |
| 1.2      | Perspektiven öffnen                                    | 5         | 4.3      | Machen Sie sich interessant                                      | 85         |
| 1.3      | Bewährtes hinterfragen                                 | 8         | 4.3.1    | Öffentlichkeitsarbeit  | 86         |
| 1.3.1    | Qualität der ärztlichen Behandlung                     | 9         | 4.3.2    | Erfolgreiche Pressearbeit  | 87         |
| 1.3.2    | Evidenzbasierte Medizin und evidenzbasierte Leitlinien | 10        | 4.3.3    | Pressemitteilung   | 88         |
|          |  |           | 4.3.4    | Raus aus der Routine   | 89         |
| <b>2</b> | <b>Erfolgsprinzipien</b>                               | <b>13</b> | <b>5</b> | <b>Die andere Zukunft</b>  | <b>97</b>  |
| 2.1      | Inhabergeführte Praxis                                 | 13        | 5.1      | Welt der modernen Medizin  | 98         |
| 2.2      | Raumgestaltung und Corporate Identity                  | 14        | 5.2      | Konzentration auf das Wesentliche                                | 102        |
| 2.3      | Suche nach dem Erfolgsgeheimnis                        | 15        | 5.3      | Erfolg beginnt im Kopf   | 104        |
| 2.4      | Differenzierungsmerkmale                               | 16        | 5.4      | Für die Patienten oder für wen arbeiten Sie?                     | 105        |
| 2.4.1    | Persönliche Servicequalität                            | 16        | 5.5      | Ziele definieren und Strategien entwickeln                       | 107        |
| 2.4.2    | Innovation und Wandel                                  | 17        | 5.6      | Stärken stärken und Besonderheiten identifizieren                | 109        |
| 2.5      | Persönliche Erfolgsstrategie                           | 19        | 5.7      | Bausteine für die erfolgreiche Arztpraxis                        | 111        |
| 2.5.1    | Konkurrenz und Marktumfeld                             | 19        | 5.7.1    | Mach es zu Deinem Projekt  | 111        |
| 2.5.2    | Management der Arztpraxis                              | 20        | 5.7.2    | Legen Sie das Fundament  | 112        |
| 2.5.3    | Informationen, Ideen und Notizen im schnellen Zugriff  | 21        | 5.7.3    | Projekte und Projektmanagement                                   | 113        |
| 2.5.4    | Analyse der Praxisstruktur                             | 21        | 5.7.4    | Vorbereitung – Projektstart                                      | 115        |
| 2.6      | Wachstum statt Budgetzwänge                            | 22        | 5.7.5    | Ohne Planung geht es nicht – Projektorganisation                 | 116        |
| <b>3</b> | <b>Von der Arztpraxis zur Marke</b>                    | <b>25</b> | 5.7.6    | Kennzahlen und Nachbesprechung                                   | 118        |
| 3.1      | Prävention   | 27        | 5.8      | Was motiviert Menschen?  | 120        |
| 3.2      | Lassen Sie sich durch andere Branchen inspirieren      | 28        | <b>6</b> | <b>Patientenorientierung durch qualifizierte Schmerztherapie</b> | <b>123</b> |
| 3.3      | Schritt für Schritt zu mehr Qualität                   | 30        | 6.1      | Betreuung des Schmerzpatienten                                   | 124        |
| 3.3.1    | Begeistern   | 31        | 6.2      | Schmerzsprechstunde in der Arztpraxis                            | 125        |
| 3.3.2    | Erfolgsfaktor Impfmanagement                           | 32        | 6.3      | Behandlungsmöglichkeiten harmonisieren                           | 127        |
| 3.3.3    | Vorsorge und Früherkennung                             | 43        | 6.4      | Naturheilverfahren in der Arztpraxis                             | 128        |
| 3.3.4    | Arzt als Gesundheitscoach                              | 44        | 6.4.1    | Schröpfungstherapie und Cantharidenpflaster                      | 131        |
| 3.3.5    | Lebensstil   | 47        | 6.4.2    | Blutegeltherapie   | 132        |
| 3.4      | Kompetenzzentrum Prävention                            | 57        | 6.4.3    | Neuraltherapie   | 132        |
| 3.4.1    | Handlungspfad für die Betreuung von Diabetikern        | 57        | 6.4.4    | Akupunktur   | 133        |
| 3.4.2    | Resümee  | 60        | 6.4.5    | Triggerpunkttherapie   | 135        |
| <b>4</b> | <b>Tipps und Tools</b>                                 | <b>63</b> | 6.4.6    | Homöopathie  | 135        |
| 4.1      | Kreativitätstechniken – Wie entstehen Ideen?           | 63        | 6.5      | Integrative Schmerztherapie                                      | 135        |
| 4.1.1    | Delphi-Methode   | 64        | 6.6      | Mögliche Kooperationsform für Ärzte                              | 137        |
| 4.1.2    | Systematik der kreativen Ideenfindung                  | 65        |          |  |            |
| 4.2      | Menschen statt Mitarbeiter                             | 76        |          |  |            |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>7</b> | <b>Über das Vergnügen, sich ein Profil zu geben</b> .....            | <b>139</b> |
| 7.1      | Kunst, zu überzeugen .....   | 141        |
| 7.1.1    | Rhetorische Kompetenzen .....  | 142        |
| 7.1.2    | Zielgerichtet und erfolgreich präsentieren .....                     | 144        |
| 7.1.3    | Souverän präsentieren und vortragen .....                            | 145        |
| 7.2      | Kein Tag wie jeder andere .....                                      | 149        |
| 7.2.1    | Patientenbetreuung einmal anders .....                               | 150        |
| <b>8</b> | <b>Erfolg beginnt im Kopf</b> .....                                  | <b>161</b> |
| 8.1      | Fundament .....  | 161        |
| 8.2      | Qualitätsmanagement als Grundlage des Erfolgs .....                  | 163        |
| 8.2.1    | Qualitätsmanagerin der Arztpraxis .....                              | 164        |
| 8.2.2    | Von Qualität zum Qualitätsmanagement ..                              | 165        |
| 8.2.3    | Richtlinien für Qualitätsmanagement .....                            | 168        |
| 8.2.4    | Überprüfung der Umsetzung .....                                      | 169        |
| 8.3      | Schritt für Schritt zu mehr Qualität mit Handlungspfaden .....       | 169        |
| 8.3.1    | Wie Sie herausfinden, was Ihre Patienten erwarten .....              | 171        |
| 8.3.2    | Nachfrage beim Patienten .....                                       | 173        |
| 8.3.3    | Patientenorientierung .....  | 174        |
| 8.4      | Qualitätsorientierte Zukunft: Besser werden und besser bleiben ..... | 175        |
| <b>9</b> | <b>Wissen kompakt</b> .....  | <b>177</b> |
| 9.1      | Arztbehandlungen dürfen nichts kosten? ..                            | 177        |
| 9.1.1    | Privatpatienten und Selbstzahler .....                               | 178        |
| 9.1.2    | Rechnungslegung bei IGeL .....                                       | 179        |
| 9.1.3    | Abrechnung nach der GOÄ .....  | 179        |
| 9.2      | Einfach organisiert .....  | 183        |
| 9.2.1    | Organisationsstrategien .....  | 184        |
| 9.3      | Ziele und Motive .....   | 184        |
|          | <b>Stichwortverzeichnis</b> .....                                    | <b>187</b> |

# Der Autor

---



## **Dr. Matthias Frank**

Facharzt für Allgemeinmedizin – Akupunktur – Naturheilverfahren und Rehabilitationswesen.

Dr. Frank ist in eigener Arztpraxis in Karlsruhe niedergelassen. Als akademische Lehrpraxis der Universität Heidelberg engagiert sich Dr. Frank auch in der Aus- und Weiterbildung von Medizinstudenten.

Seine besondere Qualifikation als Referent und Experte zu den Themen Qualitäts- und Praxismanagement, Impfmanagement und Prävention beweisen zahlreiche Veröffentlichungen. Er ist Autor mehrerer Bücher u.a. »Qualitätsmanagement in der Arztpraxis – erfolgreich umgesetzt«.

Seine Praxis war eine der ersten Hausarztpraxen in Deutschland, die nach DIN ISO zertifiziert wurde. Darüber hinaus ist er Geschäftsführer der Privatärztlichen Berufsausübungsgemeinschaft in Karlsruhe.

# Spielregeln auf dem Weg nach oben

Überwinde Dich anzufangen, und Du hast bereits das Meiste getan.

Carl Peter Fröhling (\*1933), Germanist und Philosoph

## Sind Sie fit für den Wettbewerb?

Gesundheit und ewige Jugend gelten als die größten Sehnsüchte der Menschen und vieles wird unternommen, um sie zu erhalten oder zu erreichen. So soll der sagenhafte König Gilgamesch, der etwa 2600 v. Chr. in Mesopotamien lebte, zeitlebens auf der Suche nach dem Unsterblichkeitselixier gewesen sein. Zwar können wir keine 969 Jahre alt werden wie der in der Heiligen Schrift erwähnte Methusalem; durch wirtschaftliche Entwicklungen, gesellschaftliche Errungenschaften und den medizinischen Fortschritt jedoch nimmt in den westlichen Ländern die Lebenserwartung der Menschen stetig zu. Hierdurch eröffnen sich neue Lebensphasen und Perspektiven, in denen dank guter körperlicher Gesundheit und geistiger Fitness auch ältere Menschen länger aktiv bleiben können. Wie gesund wir im Alter sind wird allerdings von vielen Faktoren beeinflusst, maßgeblich aber durch unser

eigenes Verhalten. Es liegt in unserer individuellen Freiheit, ob wir rauchen und ständig an Gewicht zunehmen oder ob wir aktiv die eigene Gesundheit in die Hand nehmen und fördern.

Aufgrund ihres wachsenden Gesundheitsbewusstseins und ihres Bedürfnisses, die eigene körperliche und geistige Vitalität möglichst lange zu erhalten, werden ältere Menschen zu einer der bedeutendsten Konsumentengruppe, die beständig und gewissenhaft in ihre persönliche Gesundheit investiert. Diese Entwicklungen werden sich in den bevorstehenden Jahren mit einer noch größeren Dynamik fortsetzen und den Gesundheitsmarkt entscheidend verändern. Ein weiterer Grund hierfür ist, dass die Themen Gesundheit, Sport und Ernährung derzeit en vogue sind und zu einem wesentlichen Anteil moderner Lebensstile wurden. Davon abgesehen ist das Thema Gesundheit inzwischen allgegenwärtig, im unmittelbaren Alltag ebenso wie in der öffentlichen Diskussion.

Unsere Patienten entwickeln sich zunehmend zu selbstbewussten »Kunden«, die Gesundheit konsumieren wollen. Sie werden selbst aktiv, von der Suche nach Informationen über Krankheits-

bilder und geeigneten Präventionsmaßnahmen bis hin zu Bezugsquellen von Medikamenten und Lifestyle-Produkten. Hierdurch wird ein Teil des medizinischen Bedarfs maßgeblich von der Patientennachfrage und somit von den Wettbewerbskräften im Gesundheitsmarkt bestimmt. Folge ist, dass die Patienten in Zukunft mehr Mitsprache einfordern und ihren Anspruch an medizinische Einrichtungen deutlich erhöhen werden. Die Patienten erwarten ein umfassendes und ganzheitliches Gesundheitskonzept. Dieses muss auch Bedürfnisse befriedigen, die jenseits der bloßen Behandlung von Krankheiten liegen. Arztpraxen werden die angebotenen Leistungen deshalb verstärkt an den Wünschen ihrer Patienten ausrichten und sich »kundenorientiert« verhalten müssen.

### Fitness- und Gesundheitsboom

Personal Trainer gab es zuerst in den USA und dort vor allem in der Künstlerszene Kaliforniens, wo Fitness und Sportlichkeit seit den frühen 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts eine immer größere Rolle spielten. Besser situierte Menschen mit höherem Einkommen und wenig Freizeit begannen sich mit Hilfe von persönlichen Trainern fit zu halten.

Gegenwärtig treten die Lohas auf den Plan. Das Kürzel steht für »Lifestyle of Health and Sustainability«, einen Lebensstil, bei dem konsumfreudige Menschen besonderen Wert auf ihre gute Gesundheit legen. Lohas sind individuelle Konsumenten mit hochgradig individualisierten Ansprüchen an Produkte und Dienstleistungen. Sie orientieren sich an unmittelbaren körperlichen Wohlfühlbedürfnissen und somit natürlich am Megatrend Gesundheit. In den USA machten Trendforscher schon vor Jahren auf die Lohas aufmerksam und identifizierten vor allem Prominente als deren Gationsfiguren.

Auch in Deutschland erreicht die Gruppe inzwischen eine beachtliche Zahl. Mit diesem Fitness- und Gesundheitsboom entstand auch in Deutschland ein umfangreicher Markt, was an den unzähligen Fitness-Studios erkennbar ist. Dort führen die persönlichen Trainer neben der obligatorischen Geräteeinweisung zusätzlich Einzel-

training mit Personen durch, die eine besondere Betreuung wünschen, z. B. zur Gesunderhaltung, zur Steigerung der körperlichen Leistungsfähigkeit, zum Abnehmen oder als Vorbereitung zum ersten Marathon. Aber auch Anti-Aging-Medizin und Männergesundheit zählen zum medizinischen Mainstream, nicht nur in den USA, sondern auch in Europa. Diese Trends führen zu einem kontinuierlichen Wandlungsprozess, der an Dynamik gewinnt und auch den deutschen Gesundheitsmarkt stetig verändert.

Solche Erneuerungen sind immer durch Instabilität gekennzeichnet und erfordern deshalb eine schnelle Anpassung an die sich ändernden Bedingungen. Sie stellen außerordentlich hohe Anforderungen auch an das Management einer Arztpraxis. Der Druck auf Arztpraxen, sich den neuen Strukturen und veränderten Anforderungen zu stellen, wird weiter steigen. Der Wandel im Arzt-Patienten-Verhältnis macht darüber hinaus ein Umdenken in der Praxisorganisation notwendig. Beratung, Information und Serviceorientierung werden künftig die wesentlichen Erfolgsfaktoren sein.

#### **i** Tipp

Kooperationen – etwa im Rahmen überörtlicher Berufsausübungsgemeinschaften – bieten eine sehr gute Möglichkeit, sich den veränderten Marktbedingungen anzupassen.

## 1.1 Der Arzt als Unternehmer

Im Wettbewerb der Gesundheitsmärkte reicht medizinisches Fachwissen alleine nicht mehr aus, um mit dem »Unternehmen« Arztpraxis erfolgreich am modernen Gesundheitsmarkt bestehen zu können. Als Dienstleistungsunternehmen wird eine Arztpraxis infolgedessen künftig wie ein mittelständisches Unternehmen geführt werden müssen. Das Praxisteam wird hierbei laufend eine am Gesundheitsmarkt orientierte Analyse und Planung sämtlicher Marktaktivitäten vornehmen. Etwas einfacher ausgedrückt meint der Sachverhalt, dass sich jeder Arzt, wenn es auch schwer fällt, die Begriffe **Marketing**, **Ökonomie**, **Konkurrenzanalyse** und **Werbung** zu eigen machen muss. Wie Sie schnell erkennen können, beschäftigen wir uns

nun schon nach kurzer Zeit mit betriebswirtschaftlichen Inhalten des Praxisbetriebes.

Aber nicht nur Einblicke in gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge, sondern auch die Beschäftigung mit der aktuellen Wirtschaftspolitik wird zunehmend wichtiger, um den ökonomischen Erfolg der eigenen Arztpraxis auf Dauer zu sichern. Anerkennung und Gelingen sind nämlich nicht das Ergebnis einer entscheidenden und glücklichen Wendung, sondern resultieren aus einer Vielzahl von Faktoren, Erfolg versprechenden Strategien, erkannten Gelegenheiten, Ideen, Kreativität und – persönlichem Engagement.

Deshalb bestimmen in erster Linie auch nicht der Standort der Praxis oder das Fachgebiet über den Erfolg oder Misserfolg, sondern nur vorausschauendes und zukunftsorientiertes Denken. Die Anforderungen an den Arzt sind hierbei vielfältig. Er muss nicht nur sein Unternehmen managen, die Mitarbeiter führen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse vorweisen, Marktdifferenzierung betreiben und Marketingmaßnahmen als Instrument der Patientenbindung verstehen, sondern auch weitreichende Veränderungen aktiv angehen und sich auf Patientenpräferenzen, Qualität und Schnittstellen konzentrieren. Er muss die Praxisabläufe effektiv organisieren und darf auch sein Privatleben und die Familie nicht vernachlässigen – **Work-Life-Balance**.

Für viele Ärzte ist es schon immer selbstverständlich, der Versorgung der Patienten und dem Beruf die höchste Priorität einzuräumen. Sie halten am Beruf als Berufung fest und sind davon überzeugt, dass diese Einstellung unerlässlich ist, um ihre Tätigkeit jederzeit stimmig ausüben zu können. Diese persönliche Sicht verlangt eine inhaltlich und zeitlich nahezu unbegrenzte Hingabe zum Beruf. Natürlich ist das Verhältnis zwischen Arzt und Patient im Allgemeinen ein anderes, als das eines Anbieters von Konsumartikeln. Und in der Geschichte der Kulturen und Gesellschaften bestanden schon immer spezifische Vorstellungen darüber, was man von einem Arzt erwarten kann. Doch niemand – auch nicht wir Ärzte – sollte sich zum Sklaven seines Berufes machen und das Gefühl haben, ständig im Dienst sein zu müssen. Es gibt eine Unzahl von menschlichen und fachlichen Anforderungen und viele Risiken für

uns Ärzte, überstarke Belastungen zu erleben. Die Auswirkungen dieser Belastungen sind vielfältig und die Auslöser für Stressreaktionen haben auch ganz unterschiedliche Gesichter. Stress wird ausgelöst durch ein zu hohes Arbeitspensum, Zeitdruck, Überforderung, Ärger mit Patienten oder Mitarbeitern. Und immer wieder kommt es auch vor, dass Sie durch ein Telefonat aus dem Patientengespräch herausgerissen werden. Sie haben nie Zeit und den Eindruck, Sie hetzen ständig dem Terminkalender und den Patienten hinterher. Das alles führt zu persönlichen Überlastungen, Interessenskonflikten und Problemen damit Job, Familie, Freunde und die eigenen Interessen zu berücksichtigen. Am Ende bleibt nur noch der Beruf übrig, das Arzt sein. Sie realisieren nicht mehr, dass nicht nur der berufliche Erfolg Ihre Zufriedenheit dauerhaft sichern kann. Und Sie respektieren Ihre Grenzen nicht. In Folge führen diese Überlastungen und Grenzüberschreitungen zu emotionaler Erschöpfung, einem Symptom für Burnout.

Auch ein Arzt muss in der Lage und bereit sein, sich selbst wahrzunehmen und mit seinen Kräften und Möglichkeiten zu haushalten. Denn die eigene Gesundheit ist die Voraussetzung für die eigene Arbeits- und Leistungsfähigkeit. Es ist ein Irrtum zu meinen, dass Berufstätigkeit und Privatleben kaum zu vereinbaren seien, und man sich für eines von beiden entscheiden müsse. Besonders viele Unternehmer leben vor und zeigen, dass das so nicht stimmen muss. Helfen kann Ihnen eine gute Work-Life-Balance, also das ausgewogene Gleichgewicht zwischen Beruf und persönlichem Leben. Dank dieser Balance – Gesundheit und Erholung, Leistung und Arbeit, Familie und Privatleben – werden Sie nicht nur entspannter und zufriedener sein, sondern auch die Zusammenarbeit in Ihrem Team verbessern und die Qualität Ihrer Arbeit erhöhen können. Das zu erreichen ist nicht einfach und erfordert ein besonderes Gefühl für die eigenen Bedürfnisse und einen cleveren Umgang mit Interessenskonflikten. Sie müssen ein Gefühl für neue Perspektiven und Aufgaben entwickeln, aus Widerständen Energie für wichtige Veränderungen gewinnen und dem Praxisteam erfolgreiche Wege zu bestmöglichen Ergebnissen weisen. In diesem Sinne wird ein Arzt auch zum Unternehmer.

## 1 Arztpraxis im Wettbewerb

Alle Unternehmen haben Mitbewerber. Je mehr Anerkennung ein Unternehmen hat, desto größer wird aber auch die Konkurrenz. Hüten Sie sich davor, Ihre Konkurrenten zu ignorieren und sie zu verkennen. Im Prinzip sind diejenigen Konkurrenten am problematischsten, die Ihrer Arztpraxis am meisten ähneln. Denn die Patienten werden den Unterschied zwischen Ihrer und der Praxis des Kollegen gleichen Fachgebietes kaum erkennen. Das bedeutet, die Angebote der Dienstleistung gleichen sich, und die Patienten nehmen die Praxen als austauschbar wahr. Deshalb muss Ihre Devise lauten: **Differenzierung**.

Dabei dürfen Sie sich aber nicht auf einen einzelnen Wettbewerbsvorteil verlassen, sondern Sie sollten Ihre Vorteile immer wieder durch neue ersetzen. **Service- und Zusatzleistungen** werden von Patienten allgemein sehr geschätzt. Nicht nur bei der Behandlung von Krankheiten bestimmt die Nachfrage das Angebot, sondern auch beim Service und bei den zusätzlichen Angeboten der Praxis. Zusatzleistungen erhöhen nicht nur die Patientenbindung, sondern bringen über Empfehlungen auch viele neue Patienten. Vielfach werden Zusatzleistungen zwar erbracht, aber es wird kein Wort darüber verloren. Deshalb ist jeder Arzt darauf angewiesen, durch Marketing und Werbung auf seine Leistungen aufmerksam zu machen. Erfolgreiches Marketing zahlt sich immer aus.

**!** Nur wenn Arztpraxen ihren Patienten zukünftig einen besonderen Nutzen bieten, werden sie sich von den Wettbewerbern differenzieren können.

### Die Zukunft des Gesundheitswesens

Wenn es angesichts demographischen Wandels und sinkender Geburtenrate, wegen anhaltender Arbeitslosigkeit und mäßiger Aussichten auf hohes Wirtschaftswachstum zukünftig vermehrt an Beitragszahlern der gesetzlichen Krankenversicherung mangelt, wenn Überalterung mit Anstieg chronischer Erkrankungen und medizinischer Fortschritt die Gesundheitsversorgung per se teurer machen, müssen unsere Politiker viel Phantasie

aufbringen um die Finanzierung unseres Gesundheitswesens auch weiterhin garantieren zu können. Medizinische Leistungen werden vermutlich rationiert und somit – wenn auch möglichst geringfügig – eingeschränkt werden müssen. So genannte Kostendämpfungsmaßnahmen sind gewiss unvermeidlich, der Weg in eine Zwei-Klassen-Medizin ist hierdurch aber vorgezeichnet. Aber nicht nur unsere Politiker sind gefordert. Gilt es doch zu verhindern, dass unser gesamtes Gesundheitswesen immer tiefer in die Krise gerät. Auch Krankenkassenvertreter, die Kassenärztlichen Vereinigungen und unsere gewählten Ärztevertreter müssen gemeinsam an einem Strang ziehen, damit die Rahmenvorgaben des Gesundheitssystems optimal gestaltet sind und sich Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft finden.

Manch ein Entscheidungsträger oder Meinungsbildner hat die Probleme vielleicht noch nicht realisiert und stellt sich pragmatischen Lösungen in den Weg und in der gegenwärtigen Diskussion seine Kompetenz als unangreifbar dar. Man hat aber immer gute Gründe, vermeintlichen Autoritätspersonen zu misstrauen. Eine Bestandaufnahme der Entwicklung der letzten Jahre zeigt einen nahezu unüberschaubaren Dschungel mit strengen Reglementierungen und zunehmender Bürokratisierung des Gesundheitswesens mit nur schwer zu verstehenden Zusammenhängen.

»Wenn ich ein Wort benutze«, sagte Humpty Dumpty ziemlich höhnisch, »bedeutet es nur, was ich es bedeuten lassen will – nicht mehr und nicht weniger.«

»Die Frage ist«, sagte Alice, »ob Sie den Wörtern so viele verschiedene Bedeutungen verleihen können.«

»Die Frage ist«, antwortete Humpty Dumpty, »wer die Macht hat – das ist alles.«

Dieser aufschlussreiche Dialog von Lewis Carroll in »Alice hinter den Spiegeln« beweist, wie man durch den Gebrauch der Sprache Macht ausüben kann. Deshalb sollte man nicht immer allen Dichtungen Glauben schenken, die uns manche Experten tagtäglich schildern. So werden sie nicht müde ständig zu behaupten, dass die Alterung der

Bevölkerung, die Kosten für notwendige Medikamente und vor allem die Honorare für uns Ärzte für den derzeitigen Kostendruck im Gesundheitswesen verantwortlich seien. Durch regelmäßige und gebetsmühlenartige Wiederholungen wird diese Behauptung aber nicht wahrer. Was den Druck auf die Beitragssätze verursacht, ist derzeit sicherlich nicht eine Kostenexplosion, sondern ein **Einnahmenproblem**. Richtig ist, dass durch die hohe Arbeitslosigkeit, Minijobs, Frühverrentung und die Fehlbeträge mancher Krankenkassen finanzielle Mittel zur gesetzlichen Krankenversicherung fehlen.

Eine weitere dieser zum wiederholten Male aufgeführten Ansichten ist, dass sich mehr Fortschritt in der Medizin nur durch mehr Geld erreichen lässt. Dass dies so nicht immer zutrifft, hat beispielsweise die Entdeckung von *Helicobacter pylori* und dessen kostengünstige Behandlung mit modernen Antibiotika bewiesen. Eine andere besonders attraktive Neuentwicklung ist die Impfung gegen Humane Papillomviren (HPV). Der Impfstoff kann, wie aktuelle Studien gezeigt haben, eine hohe Zahl der Gebärmutterhalskarzinome verhindern.

Fast eine halbe Millionen Säuglinge und Kleinkinder erkranken jedes Jahr in Deutschland an einer Gastroenteritis durch Rotaviren. Das ist umso bedauerlicher, weil hochwirksame Impfstoffe gegen Rotaviren zur Verfügung stehen. Die bisherige Datenlage ist eindeutig, denn die Rotavirus-Impfung verhindert die Erkrankung durch Rotaviren eindeutig. In einer weltweiten Studie mit 70.000 Säuglingen wurde die hohe Wirksamkeit der Impfung nachgewiesen. Die Impfung verhindert 98% der schwer verlaufenden Rotavirus-Durchfälle. In weiteren Studien wurde gezeigt, dass eine Impfung gegen Rotaviren die durch das Virus bedingten Krankenhauseinlieferungen und Notfallbehandlungen um bis zu 95% senken kann. Zudem wurde festgestellt, dass die stationäre Behandlung eines an Rotaviren erkrankten Säuglings Behandlungskosten von rund 2.100 € verursacht. Die number needed to treat (NNT) beträgt in diesem Fall 35. Das bedeutet, dass um eine solche Behandlung – eines an Rotaviren schwer erkrankten Säuglings – verhindern zu können, nur 35 Säuglinge geimpft werden müssten.

Die **number needed to treat (NNT)** wird in der evidenzbasierten Medizin (EBM) herangezogen, um den Nutzen einer Behandlung in der Praxis zu beurteilen. Sie gibt an, wie viele Patienten mit einer bestimmten Therapie behandelt werden müssen, um im Vergleich zu einer anderen Therapie ein positives Ereignis herbeizuführen. Welche andere medizinische Maßnahme ist so effektiv und Kosten ersparend wie **Impfungen**? Ein Schlüssel zur Gesunderhaltung mit massiven Spareffekten sind Impfungen par excellence. Sie kosten meist nur wenig, retten aber viele Menschenleben oder verhindern lebenslange Beeinträchtigungen. Grund genug für uns Ärzte, dem Thema Impfungen einen besonderen Stellenwert einzuräumen und unseren Patienten unbeirrt die notwendigen Impfungen zu verabreichen – und deren Gesundheit durch die Impfung konsequent zu schützen.

## 1.2 Perspektiven öffnen

---

Unsere Patienten werden künftig nicht nur eine einheitliche Behandlungsqualität auf höchstem Niveau voraussetzen, sondern den gezielten Einsatz aktuellen medizinischen Wissens und neuer Therapieverfahren unbeirrt einfordern. Die Bereitschaft, nur standardisierte Dienstleistungen zu erhalten, wird nicht mehr gebilligt, denn immer häufiger werden sich insbesondere jüngere Patienten als umfassend informierte und mitverantwortliche Partner der Behandlungsabläufe verstehen.

Für die Patienten sind Gesundheitsinformationen heute leichter zugänglich als zu früheren Zeiten. Durch die zunehmende Verbreitung des Internets als Informationsmedium auch für die medizinische Versorgung haben unsere Patienten ebenfalls Zugang zu aktuellen Forschungsberichten, Expertenmeinungen, medizinischen Leitlinien, Anbieteradressen, Bewertungsportalen über niedergelassene Ärzte und Benchmarking-Ergebnissen. Das Angebot umfasst inzwischen sowohl allgemeine Gesundheitsseiten als auch spezialisierte Seiten für ausgesuchte Patientengruppen. Zunehmende Individualisierung und ungebremster medizinischer Fortschritt führen zusätzlich dazu, dass die Nachfrage und die Erwartungen an das medizinisch Machbare deutlich zunehmen.

## Mit Kernkompetenzen Vertrauen schaffen

Zu den Kernaufgaben jedes Unternehmens gehört es, Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Hierfür sind günstige Voraussetzungen insbesondere dann gegeben, wenn das eigene Leistungsangebot in der Wahrnehmung der Patienten so positiv erscheint, dass sie es der Konkurrenz vorziehen. In Unternehmen und Organisationen mit hohem Serviceanteil verspricht ein exklusiver, geradliniger und patientenorientierter Service den größten Erfolg. Gleichzeitig spielen in der Strategiewerkarbeit aber auch die Entwicklung und der Aufbau von Kernkompetenzen eine entscheidende Rolle. Kernkompetenzen zu haben und zu managen bedeutet, einzigartige Fähigkeiten und Prozesse aufzubauen. Mit anderen Worten: Die Segel bestimmen den Kurs und nicht der Wind.

Die Erfahrungen meiner eigenen Praxistätigkeit haben gezeigt, dass vor allem durch eine konsequente **Patientenorientierung** und **Dienstleistungsqualität** und deren Umsetzung in einem **systematischen Qualitätsmanagement** deutliche Chancen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bestehen.

Wer die Qualität seiner Dienstleistungen verbessern will, kommt nicht umhin, Informationen über die Zufriedenheit der Patienten zu erheben. Hierzu gibt es umfangreiche Möglichkeiten. Sie können eine Patientenumfrage sowohl in Papierform als auch über die Homepage starten oder ausgesuchte Patienten anhand standardisierter Fragen persönlich interviewen. Wenn Sie dann noch ausführliche Mitarbeitergespräche und Umfragen bei Ihren Lieferanten, Ärzten in den nahe liegenden Kliniken und bei den Apothekern durchführen, lässt sich aus diesen Beobachtungen und Erkenntnissen die **eigene Standortbestimmung** sehr gut ableiten. Eine fundierte Qualitätswahrnehmung ist ein wichtiger Baustein der Kernkompetenzanalyse. Sie erhalten neue und wertvolle Impulse, die nun auch zu einer Umstrukturierung Ihrer Praxisorganisation führen sollten.

Die größte Herausforderung ist hierbei aber sicherlich, die eigenen Wünsche und Ziele zu definieren und die **Neuorientierung** konsequent umzusetzen. Hierzu muss innerhalb des Praxisteam ein fruchtbares Klima für Veränderungen geschaffen werden und ein Umdenken im Hinblick auf

ein neues Verständnis von Personalmanagement, Mitarbeiterführung und Organisation erfolgen. Kernkompetenzen zu formen bedeutet, Ballast abzuwerfen und maßgeschneiderte Angebote für Ihre Patienten zu schaffen, die einen augenfälligen Nutzen bieten und nicht imitierbar sind. Hierzu sollten Sie nicht nur entsprechende Informationen generieren und aufarbeiten, sondern Ihren Patienten möglichst etwas bieten, was sie sonst nirgends bekommen. Es erzeugt große Unzufriedenheit bei den Patienten, wenn Mindestanforderungen nicht erfüllt werden. Umfassende Anamnese, Diagnostik und Therapie lege artis sind Basisanforderungen an eine moderne ärztliche Praxis und keine Stärken.

## Auf dem Weg zum Kompetenzzentrum

Zusätzliche Praxisangebote stellen einen wesentlichen Ansatzpunkt für die Differenzierung dar. Sie werden von den Patienten häufig nicht ausdrücklich gewünscht oder artikuliert. Zu diesen Punkten zählen Ernährungsberatung, Raucherentwöhnung, Informationen über körperliche Bewegung und der Wunsch, selbst etwas für die eigene Gesundheit zu tun. Sorgen Sie sich um die Gesundheit Ihrer Patienten und erfassen Sie deren Bedürfnisse!

**Prävention** ist ein entscheidender Schlüsselfaktor. Die Arztpraxis als erste Anlaufstelle für die Patienten sollte die zentrale Rolle in Prävention und Früherkennung spielen, denn nicht nur Menschenleben können gerettet, sondern auch Kosten eingespart werden. Früherkennung bedeutet eine kürzere und weniger belastende Behandlung sowie bessere Heilungschancen für die Patienten. Die Erkenntnis des deutschen Philosophen Arthur Schopenhauer gilt in besonderem Maße: »Gesundheit ist zwar nicht alles – aber ohne Gesundheit ist alles nichts«.

Nutzen Sie die Gelegenheit sich mit Prävention und aktivem Impfmanagement am Gesundheitsmarkt zu positionieren und hierdurch ein hoch qualifiziertes Kompetenzzentrum zu gestalten.

Die Liste ärztlicher Präventionsangebote und denkbarer Präventionsleistungen ist sehr lang. Die folgende Übersicht gibt nur einen kleinen Ausschnitt vorstellbarer Module wieder.

## Kompetenzzentrum Prävention: Module zur Gesundheitsberatung

### ■ Impfungen:

Impfung gegen Herpes zoster, Pertussis- und HPV-Impfung; Schutzimpfungen für Erwachsene: Indikations- und Auffrischimpfungen; Impfkalender für Kinder und Jugendliche, Impfeempfehlungen und Prophylaxe für Auslandsreisende

### ■ Vorsorge- und Früherkennung, Screening:

Herz-Kreislauf-Vorsorge, Schlaganfall- und Thrombose-Check, Hormon-Status, Krebsvorsorgeuntersuchungen

### ■ Anti-Aging:

Hormonersatztherapie, Multivitalstoffpräparate zur Prophylaxe, Radikale und oxidativen Stress reduzieren, Antioxidantien

### ■ Bewegungs- und Sportberatung – auch für Kids:

Fitness-Check, Ergometrie mit Laktatmessung, Beratung zu Ausdaueraktivitäten. Kein modernes Präventionskonzept ohne entsprechendes Bewegungsprogramm. Rückenschule

### ■ Ernährungsberatung und Lebensstiloptimierung, Nahrungsumstellung und körperliche Aktivität:

Body-Mass-Index und Bioimpedanz-Analyse, Ernährungsberatung und Diätetik, körperliche Aktivität, Belastungsuntersuchungen

### ■ Raucherentwöhnungsseminare – auch für rauchende Kids:

Lungenfunktionsdiagnostik und Belastungsuntersuchungen, Ernährungsberatung und Diätetik, körperliche Aktivität, Lebensstiloptimierung, pädagogische Intervention für rauchende Kids

### ■ Stressbewältigungsprogramme – auch für Kids:

Entspannungsübungen: Yoga, Qi Gong, Autogenes Training; Tiefenmuskelentspannung.

Vielen Menschen wird eine angemessene Prävention vorenthalten, obwohl Prävention bessere Lebensqualität bedeutet. Jedes Modul hat direkte Auswirkungen auf die Gesundheit des Einzelnen und zielt auf die Vermeidung von Risikofaktoren.

Das Angebot kann mit zahlreichen Kursangeboten zur Prävention, beispielsweise im Rahmen ärztlicher Kooperationsformen, abgerundet werden. So können Yoga, Qi Gong, Kochkurse, Stretching, Fitness-Training und Nordic Walking zum Programm gehören. Auch die Verbindung von Schul- und Alternativmedizin ist bei den Patienten sehr beliebt. Deshalb sollten Sie sich gewissermaßen als Gesundheitscoach Ihrer Patienten verstehen. Der Begriff Coach meint im eigentlichen Sinne die Unterstützung des Einzelnen. Gemeinsam erarbeiten Sie mit Ihrem Patienten einen individuellen Plan mit konkreten und realistischen Zielen aus. Dieser muss permanent überprüft, modifiziert und nach gewissen Zeitspannen die vereinbarten Ziele auch erreicht werden. Als Gesundheitscoach unterstützen Sie Ihren Patienten bei der Umsetzung.

### **i** Tipp

- Betrachten Sie ein Projekt aus jeder möglichen Perspektive.
- Nehmen Sie nichts als gegeben hin.
- Steigern Sie mit attraktiven Zusatzangeboten das Wohlbefinden Ihrer Patienten.
- Wenn eine Vorsorgeuntersuchung nützen soll, müssen die Menschen auch zur Teilnahme ermutigt werden.
- Eine frühe Diagnose verbessert nicht nur die Prognose, sondern spart auch Folgekosten

Wenn Sie diesen Weg konsequent verfolgen und darüber hinaus gekonnt kommunizieren, Sie die Mitarbeiter motivieren und diese teamfähig sind, bringen Sie gute Voraussetzungen mit, um sich im Wettlauf des Gesundheitsmarkts eindeutig zu positionieren. Allerdings müssen Sie bei Ihren Entscheidungen immer langfristig denken, denn es gibt stets mehrere Wege, Abzweigungen und

Möglichkeiten, die genutzt werden können. Immer wenn Sie Prioritäten setzen, müssen Sie die relative Wichtigkeit erkennen und die Umstände entsprechend berücksichtigen. Außerdem sollten Sie bereit sein, Ihre eigenen Regeln jederzeit auch wieder zu ändern. Vergessen Sie nicht, dass die Referenz einer Arztpraxis nicht von alleine entsteht. Sie muss erarbeitet, erhalten und notfalls auch verteidigt werden. Auch Reputation muss gemanagt werden.

### **i Tipp**

Patientenorientierung setzt voraus, dass eine am Patienten orientierte Einstellung existiert.

Wenn Sie heutzutage mit Ihrer Arztpraxis erfolgreich sein wollen, brauchen Sie eine große Portion Entschlossenheit, Durchhaltevermögen und einen festen Glauben an die eigene Sache. Jede Verbesserung hat direkte Auswirkungen auf die Qualität Ihrer persönlichen Arbeit, Sicherheit, Effizienz und Zuverlässigkeit. Neuorientierung ist notwendig. Das bedeutet aber nicht, dieselben alten Möbel in denselben alten Räumen umzustellen. Vielmehr ist grundlegendes Umdenken und Neustrukturierung notwendig. Dabei sollten Sie über den Tag hinaus denken, einige einfache Regeln beachten und Verbesserungen bei Kosten, Qualität und Service anstreben. Im Kern der gesamten Anstrengungen steht nur die **Frage nach dem Ziel**. »Wo will ich hin?«

## 1.3 Bewährtes hinterfragen

Ich kann, weil ich will, was ich muss.  
Immanuel Kant (1724–1804), deutscher Philosoph

Was zeichnet besonders erfolgreiche Praxisteams aus? Vielleicht der bisherige Berufsweg des Arztes und dessen Bekanntheit in der Fachwelt und Öffentlichkeit? Oder sind es ganz andere Faktoren, wie z. B. die Organisation der Praxis als Ganzes oder das Equipment? Spielt vielleicht ein Qualitätsmanagementsystem die wesentliche Rolle oder gar die Ausstrahlung des Praxisinhabers?

Als Allererstes sollten Sie sich zurücklehnen, bereit sein Ihre Denkweise zu ändern und offen für Neues sein, denn sonst reproduzieren Sie nur

das Altbekannte. Vielleicht hilft Ihnen zunächst eine gute Flasche Wein und ein Schreibblock, um ein erstes, tragfähiges und sinnvolles Praxiskonzept zu entwickeln. Bedenken Sie hierbei aber unbedingt, dass viele gute Ideen Zeit brauchen, um zu reifen, dass Gedankenfülle oder Intuition nicht das Elementare sind, sondern nur deren Ergebnisse. Gute Praxisstrategien entstehen in einem Prozess von Überlegen, Schreiben, Bearbeiten, Skizzieren, Diskutieren und vielleicht auch Verwerfen. Ich möchte Sie ermutigen, eine neue Richtung zu entwickeln, Ideen zu sehen, die bisher vielleicht noch nicht geäußert wurden. Hierbei sollte eine Ihrer wichtigsten intellektuellen Aufgaben sein herauszufinden, was Sie wirklich wollen und was Sie denken. Sie sollten deshalb bekannte Pfade verlassen und zunächst einen neuen Standpunkt definieren, eine andere Auffassung formulieren und schließlich Veränderungen bewirken.

### **i Tipp**

Nebensächlich ist, vor welcher Ausgangssituation Sie stehen. Das Ziel ist immer dasselbe: ein erfolgreiches und wachsendes Unternehmen.

Haben Sie auch die Konkurrenzpraxen, das Marktumfeld und die gesundheitspolitischen Entscheidungen in Ihrem Blickwinkel? Wenn ja, gilt es auch hieraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Verlassen Sie sich vor allem nicht darauf, dass Ihre Konkurrenten inkompetenter sind als Sie. Das könnte sich schnell ändern, denn auch Ihre Konkurrenz kann jederzeit mehr Kompetenz erwerben. Deshalb geht es auch darum, Fähigkeiten zu entwickeln, die Ihre Konkurrenten eben nicht besitzen. Hinterfragen Sie deshalb Vorhandenes und schaffen Sie Alternativen. Wesentlich für Ihren Erfolg ist, dass Sie viel versprechende Chancen erkennen und sich darauf konzentrieren, diese in frühe Erfolge umzusetzen. Anders ausgedrückt: Wenn die Ziele der Praxis und die Strategien feststehen, ist es wichtig, dass Sie den Fokus auf die Realisierung legen. Mit frühen Erfolgen begeistern Sie nicht nur Ihre Patienten, sondern stärken auch die Glaubwürdigkeit Ihres Unternehmens. Nehmen Sie sich allerdings nicht zu viel auf einmal vor, denn sonst könnten Sie aussehen wie Steven Leacocks verwirrter Reiter, der »aufs Pferd sprang und gehetzt in alle Richtungen davon ritt«.

## Zeitmanagement und Mitarbeiter-motivation

Ein gutes Zeitmanagement ist im Arbeitsalltag unerlässlich. Setzen Sie die richtigen Prioritäten und planen Sie ausreichend Zeit für die Vorbereitungen ein, damit Sie den ersten Stand jederzeit aktualisieren und vervollkommen können. Ihre Notizen dienen hierbei als erste Skizze, die die Umsetzung von Zielen in Aktivitäten ermöglicht. Ihre Strategie sollte aber immer ein dynamischer Prozess sein und sich den sich ändernden Bedingungen kontinuierlich anpassen.

**! Nehmen Sie sich nicht zu viel auf einmal vor, da Sie sonst Gefahr laufen sich zu verzetteln. Legen Sie deshalb Prioritäten und Ziele ebenso fest wie die Etappenziele.**

Wichtig scheint mir in diesem Zusammenhang, dass nicht irgendwelchen Vorbildern nachgeeeifert wird, sondern jedes Praxisteam es bewältigt, eine eigene – also individuelle – Identität aufzuspüren. Die Mitarbeiterinnen durch persönliches Engagement zu überzeugen und ergebnisorientiert nach neuen Wegen zu suchen hilft ebenso wie offen für Hinweise von außen zu sein. In jeder Phase der Veränderung müssen Ihre Mitarbeiterinnen das Gefühl haben, dass etwas Neues, Richtiges und Zukunftsfähiges geschieht. Geben Sie deshalb zu erkennen, dass sich die Dinge in Ihrer Praxis verändern werden und zeigen Sie, wofür Sie stehen. Wenn es Ihnen gelingt, ein schlagkräftiges Praxisteam auf die Beine zu stellen, haben Sie ein unschätzbares und leistungsstarkes Werkzeug der Wertschöpfung.

### **i Tipp**

Ein echter Vorsprung entsteht erst durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Praxisteam.

### 1.3.1 Qualität der ärztlichen Behandlung

Wir alle kennen es zur Genüge. Die Qualität unserer Arbeit unterscheidet sich bisweilen. Da sind die besonders guten Tage, an denen alles entspannt von der Hand geht und wir eine herausragende Qualität liefern. Im Gegensatz hierzu

dann Tage von eher schlichter Kompetenz. Kein leichtes Unterfangen, sich dieses einzugestehen. Vor allem, wenn man bedenkt, dass wir Ärzte täglich mit einer Vielzahl von Fragen und Problemen aus den unterschiedlichsten Fachgebieten konfrontiert werden. Zum Glück haben wir gelernt, mit diesen Fragen umzugehen, wirksame Mechanismen anzuwenden und zu handeln, ohne vielleicht jede medizinische Frage sofort und exakt beantworten zu können. Und ohne jedes Patientenproblem vollständig zu lösen. Dabei wird uns gelegentlich bewusst, dass wir Ärzte auch bei unsicherer und prinzipiell unvollkommener wissenschaftlicher Erkenntnis unter Handlungs-zwang stehen.

Entscheidungen müssen vom behandelnden Arzt häufig auch aufgrund von Erfahrung und Intuition getroffen werden, vielfach nehmen wir unsere wissenschaftliche Unwissenheit vielleicht auch gar nicht mehr wahr. Wie steht es dann aber um die Qualität unserer Arbeit? Wir dürfen nämlich keinesfalls vergessen, dass das Ergebnis unseres ärztlichen Handelns für den betroffenen Patienten unter Umständen weitreichende Konsequenzen hat. Konsequenzen, die sein weiteres Leben wesentlich bestimmen. Wie wir aus vielfältiger Erfahrung wissen, wird mit dem Einsatz einer medizinischen Maßnahme zwar immer ein bestimmtes Ziel – nämlich dem Patienten zu helfen – verfolgt. Dies bedeutet jedoch keineswegs, dass die gewählte Maßnahme auch immer geeignet ist, das Ziel zu erreichen. Können wir aus diesen Beschränkungen einen Ausweg finden?

Um diese Frage zu beantworten, wollen wir kurz in die Vergangenheit blicken. In den 60er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurde die erste neonatologische Arbeitsgemeinschaft Deutschlands gegründet, Anfang der 70er-Jahre dann die Münchner Perinatologische Arbeitsgemeinschaft. Ziel war es, die damals in München hohe Säuglingssterblichkeit zu senken. In der weiteren Entwicklung wurde dann in Bayern die erste Perinatalerhebung durchgeführt. Auf Basis der Daten dieser ersten Qualitätssicherungsmaßnahme entwickelte sich ein reger Austausch zwischen niedergelassenen Frauenärzten und Pädiatern mit dem Ziel, die Qualität ihrer Arbeit konsequent zu

verbessern. Das Besondere daran ist, dass niedergelassene Ärzte erstmals die Qualität ihrer Arbeit hinterfragten und hierdurch die Basis für qualitätssichernde Maßnahmen aus dem Bedürfnis schufen, die ärztlichen Leistungen zu messen, zu verbessern und diagnostische und therapeutische Entscheidungen zu begründen.

Genau das ist der Grundgedanke strategischer Praxisorganisation und der evidenzbasierten Medizin. Im Kern geht es um die Frage, wie man als Arzt eine hervorragende Medizin planbar machen kann, so dass die Qualität der Diagnostik und Therapie nicht dem Zufall überlassen wird. Im Prinzip lautet die Formel für diese strategische Praxisorganisation – dem Qualitätsmanagement – systematisch Qualitätsziele festzulegen und deren Erreichen zu überprüfen und hierdurch zu gewährleisten, dass jeder Patient die optimale Versorgung, frei von Zufälligkeiten erhält.

**!** **Qualitätsmanagement ist kein statischer Prozess, sondern entwickelt sich kontinuierlich weiter.**

Die Geschichte ist hier aber noch nicht zu Ende. Nachdem man gesehen hatte, dass durch die bloße Erhebung einer Statistik keine Reduzierung der Säuglingssterblichkeit zu erreichen war, begannen die Kollegen sich gegenseitig über die eigenen Behandlungsergebnisse zu informieren. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe hatten hierbei auch keine Scheu, sich in Konferenzen auszutauschen, um eigene Fehler darzustellen und zu diskutieren. Das Ziel war, durch eine minutiöse Analyse der Krankengeschichte eines verstorbenen Kindes herauszufinden, ob der Verlauf schicksalhaft war oder ob Teile der Diagnostik und Therapie hätten besser gemacht werden können. Eine beeindruckende Leistung der Kollegen.

Auch dieser Grundgedanke wurde zwischenzeitlich übernommen und weiterentwickelt. Unter der Internet-Adresse [www.jeder-fehler-zaehlt.de](http://www.jeder-fehler-zaehlt.de) können Ärzte anonym mit gesicherter Internetverbindung über Fehler und kritische Ereignisse in ihrer Praxis berichten. Um ein gemeinsames Lernen aus den Fehlern zu ermöglichen, werden die Auswertungen dem interessierten Arzt und Fachpublikum zugänglich gemacht. Ein Blick in diese Homepage lohnt in jedem Fall.

### 1.3.2 Evidenzbasierte Medizin und evidenzbasierte Leitlinien

Viele Ärzte haben Vorbehalte gegenüber diesen beiden Begriffen, denn wenn es um den eigenen Glauben geht, ist man alles andere als offen für Veränderungen. Wenn wir aber nicht das Wesentliche vom weniger Wesentlichen unterscheiden, verlieren wir leicht die Maßstäbe und den Überblick. Lassen Sie mich deshalb die Grundzüge dieser Prinzipien – evidenzbasierte Medizin und evidenzbasierte Leitlinien – skizzieren.

Da unsere alltägliche Praxis immer rastloser und die Zeit zur Lektüre von Fachzeitschriften und zur Reflexion des Gelesenen immer gedrängter wird, ist eine **Orientierungshilfe** notwendig, um sich nicht in den Texten zu verlieren. Wer sich konzentriert und die wissenschaftliche Literatur optimal zu nutzen weiß, läuft nicht Gefahr, sich in aussichtslosen Experimenten zu verstricken.

**Übersichtsartikel** sind ziemlich beliebt. Vielleicht erinnern Sie sich noch an Ihre eigenen Beiträge zu medizinisch-wissenschaftlichen Themen, die Sie während Ihres Studiums, beispielsweise zur Vorbereitung eines Seminars oder im Rahmen Ihrer Dissertation, ausgearbeitet haben. Meistens allerdings wird eine anerkannte Autorität um einen Übersichtsartikel gebeten, damit, wie bei guten Übersichten üblich, sowohl der nationale als auch der internationale Aspekt berücksichtigt wird. Wenn Autoren ausgesucht werden, die als anerkannte Experten auf ihrem Gebiet gelten, ist es offensichtlich, dass diese auch über die meisten Kenntnisse und Unterlagen verfügen, die für die Übersicht notwendig sind. Beim Verfassen des Übersichtsartikels bedient sich der Autor allerdings der Methode des narrativen Reviews und gibt einen Überblick, der nicht auf standardisierte und objektive Weise ausgewählt und analysiert wurde. Darüber hinaus gibt es auch zumeist etwas kürzere Übersichtsartikel, medizinische Broschüren und Richtlinien, die von Pharmafirmen oder anderen kommerziellen Anbietern in Auftrag gegeben werden und medizinische Produkte aus der Angebotspalette der Auftraggeber thematisieren. Zwischenzeitlich bildete sich ein Markt für Zeitschriften heraus, die sich auf narrative Reviews spezialisierten.