

# Wie geht man in seiner Praxis mit der digitalen Transformation um?

## Eine theoretische Betrachtung

**Die Digitalisierung ist derzeit ein allgegenwärtiges Thema, so auch in den Arztpraxen. Die damit verbundenen Veränderungen haben das Potenzial, den zukünftigen Praxisalltag massgeblich zu prägen. Muss der Arzt mit seiner Praxis allen Trends und Hypes blind folgen? In Anlehnung an ein Modell für digitale Transformation (Digital-Business-Management-Modell) und mit Beispielen aus der Unternehmertagung für Ärztinnen und Ärzte und ihr Praxisteam soll verdeutlicht werden, wie eine Entscheidungsgrundlage geschaffen werden kann.**

Clemens Holzer

Im März 2018 fand die 2. Unternehmertagung für Ärztinnen und Ärzte und ihr Praxisteam zum Thema «Praxisalltag der Zukunft» statt. Die Tagung widmete sich der Frage, welchen Einfluss der Megatrend Digitalisierung auf eine Praxis hat.

### Die Ebenen der digitalen Transformation

Während der Tagung wurde deutlich, dass der Prozess der digitalen Transformation auf verschiedenen Ebenen stattfindet, mit diversen Auswirkungen auf die Arztpraxis, und zwar auf einer Makroebene (unsere Umwelt), einer mittleren Ebene (Gesundheitsbranche) und einer Mikroebene (Arztpraxis).

Das Verhältnis der digitalen Transformation zu diesen drei Dimensionen wurde von Prof. Dr. Ulrike Baumöl, FernUniversität Hagen, in einem theoretischen Modell zusammengefasst. Dieses Modell kann bei jedem KMU und somit auch bei Arztpraxen eingesetzt werden.

Dr. med. Martin U. Müller, Redaktor im Ressort Wirtschaft und Medien des Nachrichtenmagazins «Der Spiegel», stellte in der Abschlussdiskussion die kontroverse These auf, dass es durch die digitale Transformation der Gesundheitsbranche in Zukunft 80 Prozent der Ärzte nicht mehr brauchen werde. Inwiefern dies zutreffen wird und welche Folgen die Digitalisierung mit sich bringt, können wir nur vermuten. Doch die Chancen und Wettbewerbsvorteile, die entstehen können, bilden starke Motivatoren, sich mit diesem zukunftsweisenden Thema zu befassen. In Anlehnung an das oben dargestellte Modell wird aufgezeigt, wie Ärzte mit der digitalen Transformation am besten umgehen und was Arztpraxen in der Zukunft erwarten können.

### Makroebene: Umweltsphäre

Unsere Gesellschaft befindet sich im Wandel, wobei ein entscheidender Anteil auf die Digitalisierung zurückzuführen ist. Sie hat auf unsere gesamte Umweltsphäre eine Wirkung, sei es auf technologischer, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder ökologischer Ebene. Diese Umweltfaktoren haben wiederum Einfluss auf die Branche oder noch expliziter auf die Arztpraxis. Manche Branchen sind zum jetzigen Zeitpunkt stärker von der digitalen Transformation betroffen als andere. Jedoch ist es entscheidend zu verstehen, dass sich ihr keiner entziehen kann.

Unsere Gesellschaft beginnt, sich immer stärker von klassischen Systemen hin zu Netzwerken umzuformen. Die erste Referentin an der Unternehmertagung, Prof. Andrea Belliger, Pädagogische Hochschule Luzern, sieht darin einen Paradigmenwechsel. Sie weist darauf hin, dass wir als Netzwerke anders funktionieren. In diesen Netzwerken gibt keine klaren Rollen; die Grenzen sind nicht exakt definiert, sie sind komplex, und ausserdem sind sie ständig im Wandel. Es lassen sich auch neue Werte und Normen wie Transparenz, Authentizität, Empathie oder Partizipation in diesen Netzwerken erkennen.

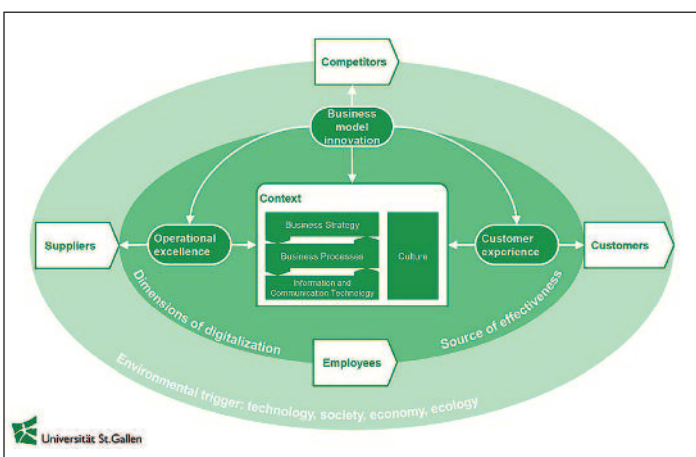


Abbildung: Digital-Business-Management-Modell (Baumöl 2016, S. 233)

Dieser Paradigmenwechsel hat in verschiedenen Branchen bereits Einzug gehalten. Bei manchen hat er grundlegende Veränderungen hervorgerufen wie zum Beispiel in der Musikindustrie oder auch im Journalismus. Bei anderen Branchen waren die Veränderungen nicht so einschneidend, haben aber beispielweise in der Automobilbranche ein Umdenken veranlasst. Die Autos vernetzen sich jetzt mit Programmen aus anderen Branchen oder sammeln Gesundheitsdaten und vergleichen diese mit der Smartwatch, um ein optimales Fahrerlebnis zu gewährleisten.

Wichtig ist zu erkennen, dass alle Branchen betroffen sind und man deshalb «seine Branche» in ihrer Gesamtheit im Überblick haben sollte.

In der Gesundheitsbranche sind die Anzeichen des Netzwerkdenkens der Gesellschaft schon erkennbar. Auf der einen Seite bilden sich Health Communities, vor allem im Bereich der chronischen Krankheiten, um sich auszutauschen. Auf der anderen Seite entstehen Bewegungen, bei denen Patienten für mehr Transparenz und Eigenständigkeit in Bezug auf ihre persönliche Gesundheit kämpfen.

### **Ebene Gesundheitsbranche: Geschäftsmodellinnovation, Kundenerlebnis, operationelle Exzellenz**

Um zukünftig erfolgreich zu bleiben, muss sich die Arztpraxis mit drei wichtigen Anspruchsgruppen auseinandersetzen, welche die oben genannte Umweltsphäre fokussiert darstellen:

- ▲ Patienten
- ▲ Mitbewerber
- ▲ Partner/Lieferanten.

Als erster Ansatzpunkt müssen die Patienten (Kunden) genau beobachtet werden, um ihr derzeitiges Kundenerlebnis zu erkennen und zu erfassen, welches Erlebnis in Zukunft erwartet wird.

Zweitens spielen die Mitbewerber, gegenüber denen man seinen Wettbewerbsvorteil in der Zukunft sichern muss, eine Rolle. Deshalb ist es wichtig, stets sein Geschäftsmodell zu überdenken. Dabei geht es nicht darum, grundlegende Veränderungen umzusetzen, sondern darum, das Modell kontinuierlich zu verfeinern und weiterzuentwickeln.

Dritter Ansatzpunkt ist die Effizienzsteigerung, die zum einen die Arztpraxis selbst und zum anderen das Netzwerk aus Arztpraxis, Lieferanten und Partnern betrifft. Als Lieferanten gelten nicht nur Hersteller von Praxisbedarf oder Medikamentengrossisten, sondern auch eine Spitex, ein Labor oder ein Spital. Durch die digitale Transformation kann «operationelle Exzellenz» erhöht werden, um Ressourcen zu sparen, Prozesse zu vereinfachen und die Transparenz zu erhöhen.

Als gutes Beispiel dienen die Praxis von Herrn Dr. med. Paul Scheidegger und die von ihm mitkonzipierte Teledermatologieplattform OnlineDoctor.ch, die an der Tagung vorgestellt wurde. Scheidegger ist Dermatologe und sah sich selbst vor der Herausforderung, dass er täglich viele Anfragen bezüglich Hautproblemen von Patienten oder Spitälern erhielt. Diese Anfragen wurden jedoch über unprofessionelle Kanäle wie WhatsApp oder SMS geschickt, was auch aus Datenschutz- und Dokumentationsperspektive unzureichend ist. Mit OnlineDoctor.ch hat Scheidegger ein Triage-Tool entwickelt, welches die internen Praxisprozesse für ihn und seine Angestellten optimiert. Zudem löst die Plattform alle zuvor

dargelegten Herausforderungen (Datenschutz, Dokumentation etc.). Die «einfacheren Hautprobleme» können über die Plattform bearbeitet und die akuterer oder komplexeren Fälle können zeitnaher in der Praxis behandelt werden. Durch diese Veränderung hat er gleich alle drei Bereiche, nämlich «Kundenerlebnis», «Geschäftsmodellinnovation» und «operationelle Exzellenz», bedient.

Auf der Seite des Kundenerlebnisses hat er für den Patienten die Möglichkeit geschaffen, seine Anliegen online einzureichen und somit lange Wartezeiten zu umgehen. Der Patient erhält somit die Möglichkeit, Anfragen von zu Hause aus zu lancieren. Geografische Distanzen werden somit überwunden, und Patient und Arzt rücken näher zueinander.

Scheidegger hat sein Geschäftsmodell innoviert. OnlineDoctor.ch bietet ihm ein Triage-Tool, das ihm erlaubt, einen Teil seiner Arbeit an den Patienten abzugeben. Dies ermöglicht es ihm, mehr Zeit für den Kunden vor Ort zu haben. Langfristig soll es dazu führen, dass ausschliesslich komplexe Fälle bei ihm in der Praxis behandelt werden.

Auch die Zusammenarbeit mit Partnern wurde signifikant verbessert. Die Kommunikation zwischen der Spitex und Spitälern wurde jetzt standardisiert, die Bezahlung professionalisiert, und Richtlinien werden eingehalten. Somit hat er auch im Bereich der operationellen Exzellenz mit OnlineDoctor.ch Fortschritte erzielt. Mit dieser Web-Applikation kann er allen Anspruchsgruppen einen Mehrwert bieten.

### **Mikroebene: Strategie, Struktur, Kultur einer Arztpraxis**

Wenn man noch eine Ebene tiefer geht, kommt man zum Herzen der Arztpraxis, dem sogenannten «magischen Dreieck», bestehend aus Strategie - Struktur - Kultur. Diese drei Eckpfeiler sind für jede Unternehmung wichtig. Sie beschreiben den Handlungsspielraum einer Unternehmung und sind eng miteinander verbunden. Eine Veränderung bei einer Komponente hat auch Auswirkungen auf die beiden anderen Komponenten. Im beschriebenen Modell sind diese drei Komponenten mit den vier Punkten «Business Strategy» (Strategie), «Business Process» (Struktur), «Information and Communication Technology» (Struktur) und «Culture» (Kultur) beschrieben.

Die Kernfrage hinter dieser dritten Ebene besteht darin, ob die eigene Praxis für eine digitale Transformation bereit ist. Nachdem aus der Umwelt die Impulse gekommen sind (1. Ebene), die Ideen und der Mehrwert vorhanden sind (2. Ebene), muss die Praxis auch fähig sein, solche Veränderungen umzusetzen. Diesem Aspekt misst auch Marianne Schenk, Präsidentin von Odamed (Organisation der Arbeitswelt Berufsbildung Medizinische Praxisassistentin), eine essenzielle Bedeutung zu. Sie selbst arbeitete schon in beiden Extremen, sei es in einer voll digitalisierten Arztpraxis oder in einer Praxis mit einer «konservativen Ausrichtung».

Auf dieser Ebene geht es darum zu analysieren, was für die eigene Arztpraxis zumutbar ist. Auf der einen Seite sollte man sich die Frage stellen, wohin sich die Arztpraxis zukünftig entwickeln soll. Hierbei empfiehlt es sich, einen Zeithorizont von drei bis fünf Jahren anzusetzen. Auf der anderen Seite muss analysiert werden, wie die Strukturen im Unternehmen aufgebaut sind. Manche Arztpraxen haben die Weichen für bestimmte Veränderungen schon gestellt, andere sind noch in ihren historisch gewachsenen Strukturen verankert.

Die vorhandene Bereitschaft zur Veränderung von manchen Arztpraxen kann verschiedene Gründe haben. Zum Beispiel, wenn die Partner und Lieferanten selbst offenkundig planen, Entwicklungen im digitalen Bereich umzusetzen. Die Eigeninitiative des Teams, die Prozesse zu optimieren und zu überdenken, kann auch eine Rolle spielen, oder die Lieferanten bieten ganz einfach neue Softwaresysteme an.

Strategie und Struktur sind im Fall der digitalen Transformation stark von der Praxiskultur und somit von den Mitarbeitenden abhängig. Die Unternehmenskultur sollte Veränderungen in der Praxis erlauben beziehungsweise «vorantreiben». Deshalb sollte man sich unter anderem folgende Fragen stellen:

- ▲ Bestehen noch veraltete Vorstellungen von Berufsbildern und Kompetenzenverteilungen?
- ▲ Wird das Team dabei unterstützt, neue Chancen zu ergreifen und selbstständig an Herausforderungen heranzugehen?
- ▲ Kann und will sich das Team in neuen Bereichen, die nicht dem Status quo entsprechen, weiterbilden?

Diese Voraussetzungen sind wichtig, da die Mitarbeitenden die Veränderungen mittragen müssen.

Wenn die Kultur einer Praxis nur wenig Platz für Entwicklungen bereithält, kann dies dazu führen, dass das Team um die neuen Systeme herum arbeitet und dass sogenannte Schattenprozesse entstehen. Eine weitere Möglichkeit ist, dass die Unternehmenskultur so stark unter den Veränderungen leidet, dass die Produktivität radikal sinkt.

### Was bedeutet dies für die Arztpraxis genau?

Das Fazit aus dem vorgestellten Modell und der Tagung ist, dass die digitale Transformation unsere Gesellschaft durchdringen und alle Branchen in einer gewissen Art und Weise verändern wird. Auch innerhalb von Branchen wird es verschiedene Grade der digitalen Transformation geben. Wichtig ist es, sich als Arztpraxis einen Überblick zu verschaffen und sich die richtigen Fragen zu stellen. Denn es ist wesentlich, nicht alles mitzumachen, sondern nur das, was für die Branche, aber insbesondere für die eigene Arztpraxis sinnvoll erscheint. Nicht alle Veränderungen und neuen Technologien generieren für die eigene Arztpraxis einen Mehrwert. Es geht also auch darum, den richtigen Zeitpunkt für Veränderungen zu erkennen und wahrzunehmen. ▲



Clemens Holzer, M.A. HSG  
Projekt- und Seminarleiter  
Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG)  
Universität St. Gallen  
clemens.holzer@unisg.ch

Quellen:  
Baumöl U: Die digitale Transformation und die erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung – die Geschichte einer Revolution? Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 2016; 28(4–5): 230–234.

Referate der 2. Unternehmertagung für niedergelassene Ärztinnen und Ärzte und ihr Praxisteam des KMU-Instituts der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit der Firma Fluentis, 10. März 2018 in St. Gallen.

Interessenlage: Der Autor gibt an, dass keine Interessenkonflikte vorliegen.

## Überprüfung von Arzneimitteln mit Valsartan

Aktuell auf dem Schweizer Markt verfügbare Valsartan-Präparate sind unbedenklich

Nach den Valsartan-Rückrufen in der Schweiz und in anderen Ländern wird der Grad der Verunreinigung in Arzneimitteln und Wirkstoffen untersucht. Aus der Schweiz liegen erste Ergebnisse des Swissmedic-eigenen Labors vor: Auf dem Schweizer Markt zugelassene und aktuell erhältliche Valsartan-Präparate entsprechen gemäss diesen Untersuchungen den Anforderungen.

Anfang Juli wurden weltweit Chargen von Blutdrucksenkern mit dem Wirkstoff Valsartan, der mit N-Nitrosodimethylamin (NDMA) in erhöhter Konzentration verunreinigt war, vorsorglich zurückgerufen. Diese Chargen sind in der Schweiz mittlerweile aus dem Verkauf genommen. Nach den Rückrufen begannen Behörden und Hersteller zu untersuchen, welche weiteren Präparate möglicherweise betroffen sind.

Swissmedic hat dafür Muster der nicht vom Rückruf betroffenen Valsartan-haltigen Medikamente, die aktuell in der Schweiz zugelassen und erhältlich sind, angefordert. Im Swissmedic-eigenen Labor wurde überprüft, ob diese Fertigarzneimittel den Anforderungen entsprechen. Für diese nicht vom Rückzug betroffenen Präparate mit dem Wirkstoff Valsartan liegen jetzt die Ergebnisse des akkreditierten Swissmedic-Labors (OMCL) vor: In den geprüften Chargen der Medikamente mit Valsartan auf dem Schweizer Markt konnten keine erhöhten NDMA-Werte nachgewiesen werden (Zulassungsnummer): Amlodi-

pin-Valsartan-Mepha Lactab® (65866), Co-Diovan® (54470), Co-Valsartan Sandoz® (61874), Co-Valtan-Mepha (59321), Diovan® (55743), Entresto® (65673), Exforge® (59407), Exforge HCT® (57771), Valsartan Sandoz® (62039), Valtan-Mepha (59513).

Das Swissmedic-Labor prüft in den nächsten Wochen weitere Arzneimittel, die andere Sartane enthalten. Ausserdem sollen neue Chargen von Valsartan-Präparaten, die für den Schweizer Markt bestimmt sind, analysiert werden. Swissmedic wird deshalb die Firmen auffordern, bis auf Weiteres von jeder neuen Charge, die für den Verkauf in der Schweiz vorgesehen ist, Muster an Swissmedic zu senden.

Sobald Ergebnisse vorliegen, wird Swissmedic eine Liste der Präparate und Chargen, die durch das Labor analysiert wurden, publizieren. Sollten die gefundenen NDMA-Werte über der Unbedenklichkeitsgrenze von 300 ppb liegen, wird die entsprechende Charge vom Schweizer Markt zurückgerufen.

Weiter werden auch die zurückgerufenen Chargen geprüft, um den tatsächlichen Gehalt an NDMA in den entsprechenden Präparaten zu klären (der Rückruf erfolgte aufgrund von Analysen der Firmen). red ▲

Swissmedic, 24. August 2018