

## Kooperation in der Medizin

# Praxisnetz: Ziele professionell erreichen



© MEV

Praxisnetze gibt es schon seit Jahrzehnten. Je nach Ansatz und Zielsetzung haben sich einige Netze erfolgreich etablieren können. Aus den mehrjährigen Erfahrungen im Praxisnetzmanagement lässt sich ein ideales Praxisnetz im Sinne eines regionalen Netzwerkes beschreiben.

**F**ür jede Zielsetzung ist die Gesellschaftsform als Grundstruktur entscheidend. In der heutigen Situation ist ein Praxisnetz, das eine Vollversorgung anbieten und durchführen kann, zukunftsweisend. Wählt man diese Zielsetzung, muss die Ärzteschaft gleichberechtigt und demokratisch in dieser Gesellschaftsform organisiert sein.

Neben steuerlichen Aspekten bietet sich die Gründung eines Vereins an, der nicht zuletzt der Form halber in das Vereinsregister beim jeweiligen Amtsgericht eingetragen werden sollte. Der Verein bildet nicht nur mit seinen Organen und Statuten (Satzung) eine solide, annähernd gleichberechtigte Grundlage der zunächst rein ärztlichen Kooperation. Das Praxisnetz wird hierdurch auch gesellschafts- und vor allem geschäftsfähig.

Das oberste Organ, der Vorstand, etabliert eine Geschäftsordnung und idealerweise auch eine Geschäftsverteilung, sodass Aufgaben und Funktionen

der jeweiligen Mitglieder und damit die Ressorts der Gesellschaft klar geregelt sind. Der Vorstand führt die Geschäfte und ist dabei dem zweiten Organ, der Mitgliederversammlung, Rechenschaft schuldig. Die Satzung regelt als verbindliches Dokument die Rechte und Pflichten der Mitglieder und der Organe des Vereins. Das Amtsgericht wacht darüber, ob der Verein nach Recht und Gesetz geführt wird.

### Verein als Dachstruktur

Sind die Projekte finanziell erfolgreich, kann der Verein als Dachgesellschaft (gewissermaßen als Plattform) für die Gründung von Untergesellschaften dienen. Diese bieten als Kapitalgesellschaften Vorteile. Bis dahin ist es aber ein langer Weg. Und bevor die Mitglieder eines Vereins in ein Festkapital Einlagen als Gesellschafter (beispielsweise einer GmbH) investieren, muss ein finanzieller Erfolg der Aktivitäten einer solchen Firma greifbar sein.

Nicht jedes Vereinsmitglied wird sich mit diesem Projekt und damit der Zielsetzung dieser Kapitalgesellschaft identifizieren. Ein anderes Projekt wird sinnvoller für ein Mitglied beispielsweise einer anderen Fachrichtung sein. Doch damit bricht das Gebäude nicht zusammen, da der Verein das Dach ist und alle beteiligten Personen im Verein, dem eigentlichen Praxisnetz, organisiert sind.

Aufgabe des Netzes ist es, Projekte zum Laufen zu bringen. Unter Beachtung der demokratischen Kooperation identifizieren sich die Mitglieder, Haus- und diverse Fachärzte, gemeinsam mit dem gesamten Praxisnetz. Denn nur so kann das Ziel, eine Vollversorgung, unter den sich ändernden Rahmenbedingungen auch erreicht und eine Zersplitterung der Ärzteschaft im regionalen Bereich vermieden werden. Basierend auf der eingetragenen Vereinsstruktur kann das Praxisnetz Geschäfte führen, da innerhalb des Vereins eine Verbindlichkeit und Identität der Netzmitglieder herrscht und das Netz nach außen glaubwürdig ist. Dies regelt die Satzung und regeln weitere Beschlüsse der Vorstandssitzungen und der Mitgliederversammlungen.

### Kommunikation als Basis

Die Basisprozesse der Geschäftsführung sind die Mitgliederverwaltung und -organisation. Dazu muss kommuniziert werden – nach innen und nach außen. Die Kommunikation nach innen führt zu Vertrauen innerhalb der Mitglieder und dient der Vorbereitung der gelebten Kooperation. Diese ist die Basis der künftigen Projekte (Prozesse).

Die Kommunikation nach außen unterstützt und entwickelt die Identität der Ärzteschaft, da beim gemeinsamen Auftreten „Farbe bekannt“ werden muss. Hierzu bedient man sich idealerweise verschiedener Tools, auch die der neuen Medien. Die „corporated identity“ muss gelebt, das „corporated design“ genutzt werden. Beispielsweise wird das Logo des Netzes auf allen Visitenkarten und Arztbriefen präsentiert. So wird die Entwicklung einer „Marke“ erreicht, unterstützt durch ein Motto wie „Medizin mit Qualität“, welches immer gemeinsam mit dem Logo dargestellt wird.

### Beispiele für Tools der Kommunikation nach innen

- Mitgliederversammlungen, Fortbildungen
- Mitglieder-Newsletter: ausführlich, regelmäßig, formal
- Mitglieder-Mailing: kurze, wichtige Informationen
- Mitglieder-Sekretariat und Management: feste Ansprechpartner
- Mitglieder-Website: geschlossene Bereiche und Foren

### Beispiele für Tools der Kommunikation nach außen

- Einladung von Gästen auf Versammlungen, spezielle Veranstaltungen
- Logo und Motto (Untertitel)
- Newsletter für Patienten
- Visitenkarten und Plakate (in den Praxen)
- Sekretariat und Management: feste Ansprechpartner
- Website: dynamische, gepflegte „Visitenkarte“ im Internet

### Zentrum Netzmanagement

Ein fundamentales Strukturmerkmal eines funktionierenden, gelebten Ärztenetzes: Die Geschäftsführung geht mit einem Netzmanagement inklusive Geschäftsstelle bzw. Sekretariat einher. Das Netzmanagement ist die zentrale „Spine im Netz“. Ohne dieses Management läuft, einfach gesagt, gar nichts, denn die Geschäftsführung eines erfolgreichen Praxisnetzes ist alles andere als ein „Nebenjob“ der Vorstandsmitglieder zusätzlich zur täglichen Arbeit in der Praxis.

Der geschäftsführende Vorstand, in der Regel die Vorstandsvorsitzenden, wird von einem eigenen Netzmanagement unterstützt. Dieses hat für die Erfüllung der Aufgaben der einzelnen Ressorts (z.B. Innenressort, Außenressort, Finanzressort, Ressort Qualitätssicherung und Fortbildung) zu sorgen. Ein Netzmanager arbeitet dem Vorstand zu und eng mit ihm in der Geschäftsstelle zusammen (Projektmanagement des Großprojekts „Praxisnetz“). Das Management hält und pflegt den Kontakt nach innen nicht nur zum Vorstand, sondern zu allen Mitgliedern, die beispielsweise im Rahmen der integrierten Versorgung, auch aus dem nicht-ärztlichen oder sogar nicht-medizinischem Bereich kommen.

Demgegenüber stehen Partner, die nicht Mitglied des Vereins sein wollen, sein sollen oder noch nicht sind. Hier findet das Projektmanagement in der Anfangsphase nach außen statt. Das Netzmanagement prüft und analysiert Projektvorschläge und setzt die nötigen

Partner zur Initiierung des Projekts zusammen, insofern die Mitgliederstruktur die dafür nötige Grundstruktur nicht abbildet. Das Netz „katalysiert“ so Projekte und schafft über die Kommunikation nach innen und außen die notwendige Kooperation und das Vertrauen zur Umsetzung der Projekte.

### Qualität des Praxisnetzes

Auch unabhängig von der Güte der medizinischen Leistung kann sich für Patienten und für andere (z.B. Mitglieder des Netzes) die gute Qualität des Praxisnetzes zeigen. Dies ist der Fall, wenn sich durch das Projektmanagement die Rahmenbedingungen für die Patienten oder die Mitglieder verbessern. Als Beispiele wären zu nennen: kürzere Wartezeiten durch netzinterne Terminplanung oder geringere Arbeitsunfähigkeitszeiten, die durch ineinandergreifende Diagnostik und Therapie bei

netzinterner Abstimmung der Abläufe zustande kommen. Die Koordinierung von Abläufen vermeidet Doppeluntersuchungen und erzielt somit Kostensparnisse innerhalb einzelner oder mehrerer Sektoren im Gesundheitssystem.

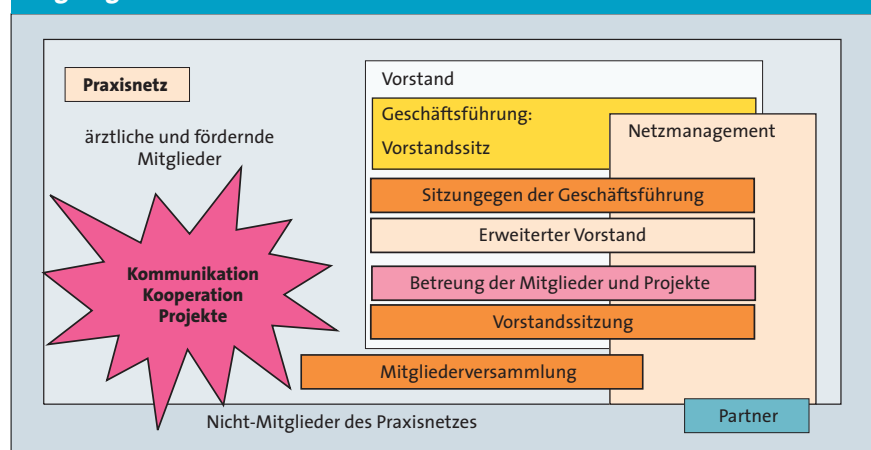
### Flexibel für politische Veränderungen

Dieses Beispiel eines Vereines als Rechts- und Gesellschaftsform für ein Praxisnetz zeigt, wie so die idealen Bedingungen für Änderungen im Gesundheitssystem geschaffen werden. Zurzeit muss die Ärzteschaft sehr flexibel agieren und reagieren. Durch Schaffen von Synergien in einem Praxisnetz können die dafür relevanten, neuen Strukturen aufgebaut werden, die zum Erreichen von Ergebnissen wie „Kosteneinsparungen“ nötig sind. Auf den Strukturen des Praxisnetzes basierend, finden die verschiedenen Prozesse statt.

Der Verein wächst mit seinen Aufgaben und muss seine Struktur zeitnah den Erfordernissen anpassen (auch Gründung der Tochtergesellschaften). Dies wird bei den gegebenen Verhältnissen am unbürokratischsten durch das hier aufgeführte Modell eines „idealen Praxisnetzes“ abgebildet. Um die Partner für Projekte am einfachsten verbindlich zusammenzuführen, werden diese Partner selbst Mitglied im Praxisnetz: Das ideale Praxisnetz ist zugleich „Motor“ und „Katalysator“.

**Dr. med. Wolfgang Meissner**  
 Ärztliches Praxis-, Praxisnetz- und Projektmanagement

### Organigramm eines Praxisnetzes



© Dr. W. Meissner, Köln