

Der Beitrag ist erschienen in  
Wirtschafts kybernetik und Systemanalyse  
Band 25

Unternehmens kybernetik 2020

Wissenschaftliche Jahrestagung der  
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozial kybernetik  
und des Instituts für Unternehmens kybernetik  
am 15. und 16. Mai 2007 in Aachen

Herausgegeben von

Klaus Henning und Christiane Michulitz

Duncker & Humblot Berlin

Bibliografische Information Der Deutsche Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in  
Der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

## **Mit der Apotheke durch die Gesundheitsreform hindurch**

Von *Margret Richter*<sup>1</sup>

### **A. Einleitung**

Die tiefgreifenden Umbrüche im Gesundheitswesen konfrontieren Apotheker mit sehr komplexen Herausforderungen. Gewohnte Strukturen verschwinden. Neue Wettbewerber drängen in den angestammten Markt. Die Gesundheitsreform (GKV-WSG), die am 1. April 2007 in Kraft getreten ist, trifft Apotheker sehr hart, denn der Wettbewerbsdruck ist gestiegen. Die Zukunftsgestaltung wird immer schwieriger.

Wie wirkt sich die Gesundheitsreform auf die Apotheke aus? Wie lauten systemverträgliche Antworten, um die Zukunft zu sichern? Welche Zusammenhänge und Konfliktfelder sind dabei zu beachten, wo kann man ansetzen? Was wäre, wenn das Fremd- und Mehrbesitzverbot aufgehoben und die Bildung von Apothekenketten erlaubt würde? Wie können dann Ketten, Kooperationen und Individualapotheken nebeneinander bestehen? Das sind einige der zentralen Fragen, auf die Apotheker dringend Antworten suchen.

### **B. Vernetztes System Apotheke**

Eine Apotheke stellt wie jedes Unternehmen und wie jeder Organismus ein komplexes System dar, das aus verschiedenen Teilen (Organen) besteht. Diese stehen in einer bestimmten dynamischen Ordnung zueinander und sind zu einem Wirkungsgefüge vernetzt (Vester 1976). Das Netz muss nicht unbedingt sichtbar sein. Es kann auch aus Wirkungen bestehen, die durch reinen Informationsaustausch und durch Kommunikation zustande kommen. Warenwirtschaft, Arzneimittelabgabe, pharmazeutische Betreuung, Rezeptur, Herstellung, Marketing: Diese und alle anderen Aufgaben stehen in einer bestimmten dynamischen Ordnung zueinander und bilden das komplexe System Apotheke. Antwortet ein Apotheker mit Nischenbearbeitung auf den Konkurrenzdruck, hat das vielfältige Konsequenzen. Aufgrund der Vernetzungen sind alle Arbeitsbereiche und die Umwelt direkt oder indirekt betroffen. Produktsortiment, Preise, Beratungsangebot und sonstige Dienstleistungen ändern sich. Die Mitarbeiter benötigen zusätzliche

---

<sup>1</sup> Dr. Margret Richter, SOLIDIA Managementberatung, Saseler Strasse 177e, D-22159 Hamburg

Qualifikationen. Zudem sind organisatorische Veränderungen erforderlich, da unterschiedliche Maßnahmen koordiniert werden müssen.

Aus diesen Veränderungen können auch Informations- und Kommunikationsprobleme resultieren. Läuft der Informationstransfer nicht glatt, behindert dies die Funktionsfähigkeit der Apotheke. Deshalb müssen die Störfaktoren eliminiert werden. Gleiche Störfaktoren können verschiedene Effekte auslösen und verschiedene Faktoren können die gleiche Symptomatik verursachen (Rich-ter 2006). Mängel im Informationstransfer und in der Kommunikation führen dazu, dass die Mitarbeiter in den einzelnen Sektoren keine einheitlichen Ziele verfolgen. All dies ist bei der Strategieentwicklung und beim Management zu berücksichtigen.

Aufgrund der engen Verbindungen zu anderen Leistungserbringern, Pharma-großhandel, Pharmaindustrie und Kostenträgern spüren Apotheker indirekt auch Änderungen in diesen Bereichen. Hinzu kommen die gesellschaftlichen, ökonomischen, ökologischen und politischen Wechselwirkungen. Apotheken befinden sich in einem damit vernetzten, intransparenten und dynamischen System.

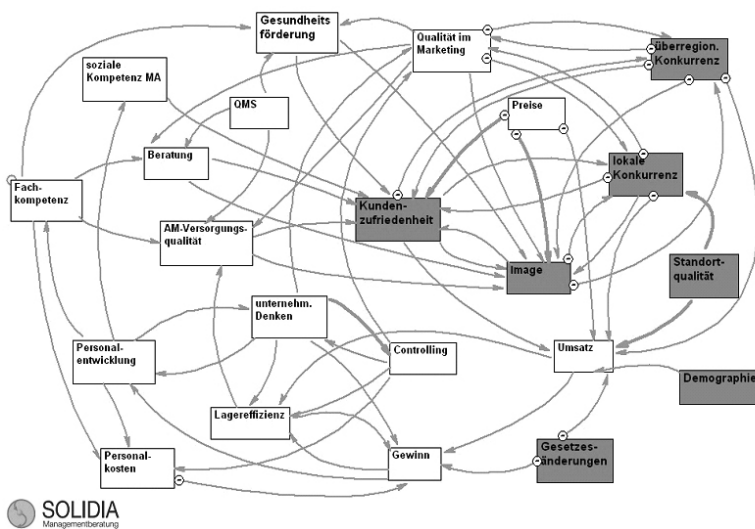


Abbildung 1: Wirkungsnetz einer Apotheke

Mit herkömmlichen linearen Planungsmethoden ist der Wandel nicht zu bewältigen. Apotheker sollten ihre Managementaufgaben systemorientiert angehen. Aus dieser Sicht besteht Management darin, dynamische Systeme zu gestalten und zu lenken (Beer 1973, Malik 2002, Ulrich 2001, Wilms 2001). Voraussetzung ist, dass sie ihre Apotheke als komplexes System erfassen und verstehen.

Erforderlich ist Vernetztes Denken, dass auf den Gesetzen der Systemtheorie (Bertalanffy 1951), Kybernetik (Wiener 1963) und Biokybernetik (Vester 1980, ders. 2001) basiert. Diese Gesetzmäßigkeiten, auf denen das Management der Natur beruht, sind auch für Apotheker hoch aktuell. Denn deren größte Herausforderung besteht darin, trotz der Komplexität des Wettbewerbs die eigene Handlungsfähigkeit zu bewahren und selbst gesteckte Ziele zu erreichen (Richter / Wilms 2006).

## **C. Mit Vernetztem Denken die Zukunft gestalten**

### **I. Systemgerechte Vorgehensweise**

Das systemrelevante Hauptziel ist immer die Erhöhung und Sicherung der Lebensfähigkeit des Systems. Lebensfähig ist ein System dann, wenn es in der Lage ist, in seiner Umwelt zu bestehen. Dazu muss das System anpassungsfähig, flexibel, lernfähig und selbstregulierend sein. Es überlebt der im Wechselspiel mit dem System Tüchtigste und nicht der Beste in bestimmten Einzelleistungen. Ziel ist, die Gesamtleistung des Systems zu stärken und zu erhöhen. Die Optimierung einzelner Komponenten ist kurzfristig gedacht wie die Behandlung von Symptomen anstelle von Ursachen.

### **II. Methode und Werkzeuge des Vernetzten Denkens**

Mit Vernetztem Denken können Apotheker Problemsituationen unter vielfältigen Gesichtspunkten in ihren Abhängigkeiten erfassen und zielorientiert in wesentlichen Wirkungszusammenhängen integrieren. Einflussgrößen und ihre Funktionen können sie ganzheitlich und handlungsbezogen analysieren und adäquat nutzen (Gomez / Probst 1993). Damit erhalten sie ein umfassendes Verständnis ihrer Problemsituation, so dass sie systemverträgliche Strategien entwickeln können, die die Systemzusammenhänge berücksichtigen.

Das Denken in Kreisläufen steht als Synonym für das Vernetzte Denken. Deshalb ist auch der Problemlösungsprozess ein Kreislauf. Da vielfältige Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Schritten der Problemlösungsmethode (Gomez / Probst 2004) bestehen, werden die Lösungen auf iterative Art und Weise gefunden.

Das wichtigste Darstellungsmittel beim Vernetzten Denken sind Wirkungsnetze (s. Abb. 1). Sie visualisieren die Zusammenhänge zwischen den aktuell relevanten Einflussgrößen eines Wirklichkeitsausschnittes. Sie gelten als zentraler Bestandteil des Systemdenkens (Vester / Hesler 1980, S. 110).

Wirkungsgefüge dienen als Kommunikationsmittel und stellen zudem die Grundlage für Simulationen dar. Zur Erfassung des Wirkungsnetzes und zur Simulation der Szenarien hat die Autorin im Beispielprojekt HERAKLIT II Professional<sup>2</sup> (Ballin 2003, ders. 2006) eingesetzt.

### III. Vernetztes Denken anwenden

Perspektivenvielfalt ist der Schlüssel zum interdisziplinären Ansatz des Systemdenkens. Die Gefahr der Einseitigkeit kann dadurch weitgehend vermieden werden. Die Problemlösungen werden deshalb im Team erarbeitet.

Schritte der Methodik	Vernetzt denken
1. Problematik abgrenzen und Ziele definieren	Unterschiedliche Standpunkte einnehmen, Problematik abgrenzen, Zweckbestimmung definieren, Unterziele anhand BSC definieren.
2. Wirklichkeit in einem Wirkungsnetz erfassen	Relevante Wirkungszusammenhänge definieren, Wirkungsnetz erstellen, zeitliche Abhängigkeiten und Intensitäten ermitteln.
3. Ist-Zustand der Netzelemente bewerten	Ist-Zustand ausgewählter Elemente bewerten und gewichten, benotete Gesamtbewertung ermitteln aus der gewichteten Summe.
4. Zusammenspiel erfolgskritischer Faktoren analysieren	Statische Netzanalyse, Analyse der Rolle der Elemente, Analyse der Systemdynamik.
5. Lenkungsmöglichkeiten erarbeiten	Wirkungsnetz simulationsfähig machen, Interventions- und Ereignisszenarien definieren, Entscheidungen fällen.
6. Strategien umsetzen und weiterentwickeln	Umsetzung planen, kommunizieren und schrittweise umsetzen, Fortschritt kontrollieren.

Tabelle 1: Die Schritte der Problemlösungsmethode

### D. Resumée

Nur wer das Zusammenspiel der erfolgskritischen Faktoren berücksichtigt, kann zukunftssträchtige Strategien entwickeln. Change Management auf der Basis des Vernetzten Denkens ist für die Weiterentwicklung der Apotheken kein Modetrend. Es ist eine Notwendigkeit zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit der Apotheke. Es bietet die Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und die Chancen im Wachstumsmarkt Gesundheit wahrzunehmen.

<sup>2</sup> HERAKLIT ist eine Software der KHS Know How Systems GmbH, München

**Literaturverzeichnis**

- Ballin, D.* (2003): Von der Balanced Scorecard zur computerunterstützten Entscheidungsoptimierung, in SEM RADAR Nr. 2
- Ballin, D.* (2006): Szenarienentwicklung beim systemorientierten Management, in: Wilms, F. E. P. (Hrsg.): Szenariotechnik, Bern / Stuttgart / Wien
- Beer, S.* (1981): Brain of the Firm, London / New York
- Malik, F.* (2002): Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern / Stuttgart / Wien
- Gomez, P., Probst, G. J. B.* (1993): Vernetztes Denken, Ganzheitliches Führen in der Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden
- Gomez, P., Probst, G. J. B.* (2004): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. 3. Aufl., Bern / Stuttgart / Wien
- Malik, F.* (2002): Strategie des Managements komplexer Systeme; Bern / Stuttgart / Wien
- Richter, M.* (2006): Syntegration – die kybernetische Entwicklung von Szenarien. In: Wilms, F. E. P. (Hrsg.) Szenariotechnik, Haupt Bern / Stuttgart / Wien: 107-132
- Richter, M., Wilms, F. E. P.* (2006): Wer hat den Durchblick? In: Handelsblatt, Nr. 206, S. 12
- Richter, M.* (2006): Mit vernetztem Denken die Zukunft gestalten, Pharm. Ztg. 151, Nr. 51/52, S. 18-24
- Richter, M.* (2006): Die Apotheke zwischen Gesundheitsreform und Erfolgsmodell, SEM RADAR 5, S. 113-141
- Ulrich, H.* (2001): Gesammelte Schriften, Bd. 1, Die Unternehmung als produktives soziales System, Haupt Bern / Stuttgart / Wien
- Vester, F.* (1976): Ballungsgebiete in der Krise: Eine Anleitung zum Verstehen und Planen menschlicher Lebensräume mit Hilfe der Biokybernetik, dtv Stuttgart
- Vester, F.* (1980): Sensitivitätsmodell, Frankfurt
- Vester, F.* (1986): Neuland des Denkens, dtv München
- Vester, F.* (1991): Ausfahrt Zukunft Supplement. Studiengruppe für Biologie und Umwelt GmbH München
- Vester, F.* (2001): Die Kunst vernetzt zu denken, DVA Stuttgart
- Wiener, N.* (1963): Kybernetik / Düsseldorf / Wien
- Wilms, F. E. P.* (2001): Systemorientiertes Management, Vahlen, München