



Serie „Praxismanagement“

Der Arzt wird Unternehmer

Wie wird der Arzt auf die Übernahme oder Gründung der eigenen Praxis vorbereitet? Was muss ein Arzt mitbringen, um auch morgen noch erfolgreich – was auch immer das bedeutet – in der eigenen Praxis zu arbeiten? Der Arzt ist Fachmann und selbstständig. Wann wird er zum Unternehmer und was macht einen Unternehmer aus?

Oliver Neumann

■ Das Studium der Medizin und die Ausbildung zum Facharzt beanspruchen zwischen 12 und 14 Jahre – je nach Facharztausbildung und je nach persönlicher Situation. In dieser Zeit ist der Arzt fachlich zum Experten geworden. Doch wie wird der Arzt auf unternehmerische Tätigkeiten und Fähigkeiten vorbereitet? Dazu zählen:

- Arbeit in der eigenen Praxis,
- unternehmerische Qualifikation,
- betriebswirtschaftliche Themen,
- Abrechnungsangelegenheiten RLV, QZV und EBM,
- Führungsaufgaben und
- Kommunikation.

Zukunftsperspektive Arztpraxis

Im Krankenhaus hat der Arzt gelernt mit Patienten „umzugehen“. Doch wie ist sein Chef oder seine unmittelbare Führungskraft mit Patienten umgegangen? In der Verhaltenslehre spricht man von „Modelling“ oder auch „Modelling of Excellence“. Das bedeutet, dass der Mensch/Mediziner sich das Verhalten und den Umgang meist von einer Führungsperson oder einem vermeintlichen Vorbild abschaut. Doch reicht das aus, um auf den Umgang mit Patienten und die Führung von Mitarbeitern in der eigenen Praxis vorbereitet zu sein?

Es fehlt genau in dieser Phase eine Vorbereitung auf die Zukunftsperspektive

Arztpraxis. Denn nur wenn ich mir vorstellen kann, was mich als selbstständiger Arzt in eigener Praxis erwartet, kann ich beurteilen, ob dieser Weg für mich später als Zukunftsperspektive interessant ist. Die entscheidende Frage wird sein, werde ich in die eigene Praxis gehen, weil ich das zu 100 Prozent will, weil die Praxis meine Berufung ist, weil ich die ambulante Patientenversorgung will, weil ich in meiner Praxis Mitarbeiter führen will, weil mich die Tätigkeit als Mediziner mit der Verantwortung für Patienten, aber eben auch Verantwortung für mein Team will und weil ich genau darin meine Berufung gefunden habe.

Oder ich gehe in die Praxis, weil ich nach zehn oder zwölf Jahren Nacht- und Wochenenddienst, stressiger Tätigkeit in der Klinik und vielen Überstunden einfach keine Lust auf das Krankenhaus habe und endlich auch Privatleben haben und meine Kinder aufwachsen sehen möchte. Gehe ich also **hin zu** der eigenen Praxis oder gehe ich einfach nur **weg von** der Tätigkeit im Krankenhaus?

Die Ausbildung müsste in dieser Hinsicht deutlich mehr zum Thema „Führen der eigenen Praxis ausgerichtet“ werden. Es fehlt eine Akademie oder ausbil-



Oliver Neumann, Initiator des Projektes *Businessdoc* und selbstständiger Wirtschaftsberater der A.S.I. Wirtschaftsberatung, Essen

dungsbegleitende Möglichkeit für den Mediziner, damit diese Entscheidung überhaupt rechtzeitig möglich wird. Aufbaustudiengänge richten sich später

Gehe ich hin zu der eigenen Praxis oder gehe ich einfach nur weg von der Tätigkeit im Krankenhaus?

”

meist an Betriebswirte oder an Mediziner mit Berufserfahrung. Ein guter Ansatz, aber zu spät für die rechtzeitige Entscheidung für den Weg in die eigene Praxis. Auch die Kassenärztlichen Vereinigungen, Kammern, Verbände und gute Berater, die die Niederlassung begleiten, schließen diese Lücke nicht rechtzeitig.

Selbstständig oder Unternehmer?

Für viele bedeutet die unternehmerische Tätigkeit noch immer die Optimierung von Gewinnen und das Verschreiben oder Anordnen von unnötigen medizinischen

Leistungen. Dies ist gerade im ärztlichen Kontext nicht nur nicht mit der ärztlichen Ethik, sondern auch mit der Berufsordnung nicht vereinbar. Der Arzt, der unternehmerisch tätig ist, ist aber viel mit der Verbesserung von betriebswirtschaftlichen Prozessen – Führung von Mitarbeitern (HR), Controlling, Organisation und Marketing – beschäftigt und zunächst einmal weit weg von Gewinnoptimierung. Den Arzt als Unternehmer beschäftigt folgende Situation: Bin ich weiter Fachkraft im eigenen Unternehmen und befasse mich bei meiner selbstständigen Tätigkeit mit der Patientenversorgung, oder blicke ich als Unternehmer aus einer übergeordneten „Adlerperspektive“ auf mein Unternehmen Arztpraxis?

- Ich führe z.B. meine Mitarbeiter, indem ich gewisse Dinge delegiere und mich von Aufgaben trenne bzw. die Aufgaben über moderne Prozesse (u.a. mit digitalen Hilfsmitteln) steuern lasse.

- Ich betreibe ein „Personal Branding“ indem ich z.B. meine Expertise als Facharzt durch ein Buch, E-Book oder einen Podcast nicht nur meinem unmittelbaren Umfeld zu Teil werden lasse, sondern mir einen Expertenstatus überregional/landesweit/bundesweit aufbaue.
- Ich nutze – gemeinsam mit meinem Berater – ein Planungstool für anstehende Investitionen und kann so abwägen, wie sich dieses Investment auch wirtschaftlich rechnet. Nicht als BWLer in der eigenen Praxis, sondern als „Basisökonom“ mit einem guten Grundlagenfachwissen.

Patientenversorgung im Fokus

Der Arzt als Unternehmer wird sich immer vorrangig mit der Patientenversorgung beschäftigen. Die Beziehung „Mensch zu Mensch“ und „Arzt zu

Der Arzt als Unternehmer ist nicht unfehlbar

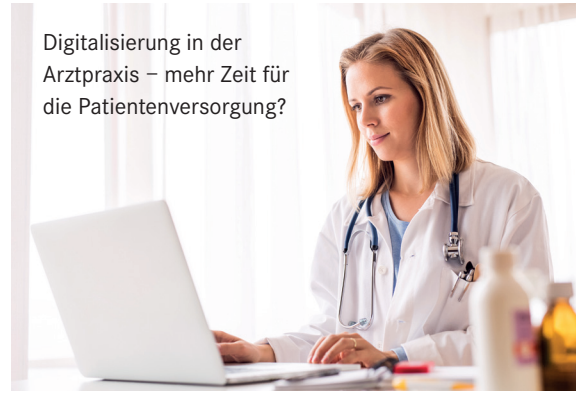
Der Arzt in eigener Praxis darf unternehmerische Fehler machen. Bis jetzt waren ärztliche Fehler immer mit dem Wohl der Patienten verbunden. Fehler machen ist dem Arzt nicht erlaubt. Aus ärztlicher Sicht sicherlich nachvollziehbar. Als Unternehmer sind Fehler ein wichtiger Entwicklungsprozess. Aus falschen Entscheidungen zu lernen, hilft jedem Unternehmer. Ohne Entwicklung kein Wachstum. Ohne Wachstum kein Leben. Das macht uns die Natur vor.

Auch hier muss der Arzt Unternehmer werden. Er muss die Fähigkeit entwickeln den Markt zu beobachten. Was ist dem Markt, den Patienten und der Gesundheitsbranche in Zukunft wichtig? Was wird die moderne Zukunftsmedizin hergeben? Was wären die Vorteile einer unternehmerischen Tätigkeit als Arzt? Habe ich Zeit für

meine Patienten? Delegiere ich Dinge die mich von einer effektiven Patientenversorgung abhalten? Wie bin ich Chef und wie erreiche ich ein hohes Maß an Mitarbeitermotivation?

Die Auseinandersetzung mit diesen Themen wird dem Arzt zu mehr Klarheit und Zufriedenheit verhelfen. Die neue Führungsrolle ist nicht jedem Menschen und Arzt gegeben. Der Ausbau von Führungskompetenzen als Arzt in der eigenen Praxis, Konfliktmanagement und Kommunikation mit Mitarbeitern und Patienten sowie der Auf- und Ausbau von Unternehmenskultur und Werteanalyse sind ebenso eine Zukunftsvision wie der Einsatz von digitalen Hilfsmitteln in der Medizin. Denn jede Veränderung ist nur so stark, wie die Menschen und Personen, die sie begleiten.

Digitalisierung in der Arztpraxis – mehr Zeit für die Patientenversorgung?



Patient“ wird auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Kein digitaler Prozess und keine Künstliche Intelligenz (KI) kann und wird den Arzt ersetzen. Allerdings kann der Arzt – insbesondere bei der ambulanten Versorgung – diese Hilfsmittel nutzen, um mehr Zeit für den Patienten zu haben.

Doch wie kann der Arzt der durch die demographische Entwicklung wachsenden Verantwortung gerecht werden? Das Unternehmen Praxis wird sich in einem Team von Ärzten und qualifiziertem Personal dieser Aufgabe stellen müssen. Qualität in Beratung und Versorgung wird auch für das nichtärztliche Personal ein Thema werden. MFAs und Fachpersonal werden mehr Patientenkontakt bekommen und gestützt von Digitalisierungsprozessen die Versorgung der Patienten begleiten und vorbereiten. Auch der „Physician Assistant“ – ein anerkannter medizinischen Assistenzberuf – kann hier Lücken schließen, ist aber leider noch viel zu unbekannt und unterschätzt.

Diese Zukunftsvision bedeutet aber auch verbesserte Verwaltungsstrukturen und schlankere Vergütungssysteme für alle Beteiligten. Dann klappt es auch mit der Patientenversorgung. ■

Oliver Neumann ist seit über 16 Jahren in der unternehmerischen Beratung von Ärzten tätig. Das Projekt Businessdoc macht den Arzt zum Unternehmer. Seine Mission ist eine gesicherte Patientenversorgung – gerade in unterversorgten Gebieten.

Im Businessdoc-Podcast interviewt er unterschiedliche Gäste aus dem Gesundheitsmarkt, um Ärzten Lust auf die eigene Praxis zu machen. Infos unter www.businessdoc.online