

1 Die eigene Arztpraxis – eine Einleitung

Erfolg ist facettenreich und komplex, und er fällt einem gewiss nicht in den Schoß. Jeder wünscht ihn sich, doch nicht alle haben ihn. Was unterscheidet aber die weniger erfolgreichen Ärzte von solchen mit Top-Praxen? Nur Sie selbst können den Erfolg herbeiführen, müssen dafür aber die Voraussetzungen kennen.

Unser gesundheitspolitisches Umfeld ist heute gekennzeichnet durch einen rasanten Wandel. Laufend entstehen neue Regeln und Prinzipien. Dieser Wandel hat direkte Konsequenzen für unsere ärztliche Tätigkeit – ob in der Klinik oder in der eigenen Arztpraxis. „Weiter wie bisher“ ist dementsprechend nur selten ein guter Ratgeber. Deshalb ist es bereits in der Vorphase einer geplanten Existenzgründung – der eigenen Niederlassung – oder auch bei der Weiterentwicklung einer bereits bestehenden Selbstständigkeit notwendig, diesen Wandel zu erkennen und zu verstehen und sich der Konsequenzen und der daraus veränderten Anforderungen klar zu werden. Neue Herausforderungen können aber weder allein mit Talent noch mit akademischem Wissen gemeistert werden. Genauso wenig wie ein Arzt nur mit dem Wissen aus etablierten Lehrbüchern die Erkrankungen seiner Patienten erfolgreich behandeln kann. Wir brauchen neues Wissen, neue Denkweisen und moderne Lösungsansätze für die Gründung, die Organisation und die ärztliche Leitung einer zukunftsfähigen, erfolgreichen und patientenorientierten Arztpraxis. Wer in dieser Situation sein Handwerkzeug beherrscht, über umfangreiches medizinisches Fachwissen als Arzt verfügt und lernt, wie er zum Unternehmer wird, der hat im täglichen Balanceakt nicht nur viele Chancen auf seiner Seite, sondern auch einen optimalen Zugang, um bestmögliche Lösungen für seine eigene Arztpraxis entwickeln zu können.

Eine Arztpraxis zu gründen bedeutet, selbstständig zu sein und neben der ärztlichen Tätigkeit ein mittelständisches Unternehmen zu führen, also täglich auch als Unternehmer zu agieren. Selbstständig zu sein bietet Ihnen zwar eine Menge Chancen, aber mit dieser Entscheidung nehmen Sie auch eine Vielzahl von Risiken und Unsicherheiten auf sich. Als Praxisinhaber sind Sie nicht mehr nur für Ihr medizinisches Handeln verantwortlich, sondern Sie haben zusätzlich unternehmerische Verpflichtungen. Sie handeln immer im eigenen Namen und müssen für alle Entscheidungen, die Sie treffen, auch geradestehen. Besonders die wirtschaftliche und soziale Verantwortung, die Sie mit der Selbstständigkeit übernehmen, ist von erheblicher Bedeutung. Sie haben nicht nur Verbindlichkeiten gegenüber Ihrer Bank und Ihren Lieferanten, sondern auch gegenüber Ihren Angestellten, und Sie tragen die wirt-

schaftliche Verantwortung für die gesamte Praxis. Deshalb wird womöglich auch Ihre Angst vor Misserfolg steigen, vor Fehlern und Fehlentscheidungen, was auch Auswirkungen auf Ihr Privatleben hat. Als Praxisinhaber nehmen Sie die „Praxis“ häufig mit nach Hause. Sie ist Thema der täglichen Gespräche und es schwingt in der Diskussion immer auch mit, dass der eigene Betrieb gleichzeitig die Existenzgrundlage der Familie ist. Häufig genug müssen Sie auf einen geruhsamen Feierabend verzichten, weil Sie vielleicht Unterlagen für die Steuerprüfung vorbereiten, sich mit unübersichtlichen und schwer verständlichen Abrechnungsunterlagen beschäftigen, Anfragen von Versorgungsämtern und Krankenversicherungen bearbeiten oder an einem Qualitätszirkel teilnehmen.

Sie können viel dafür tun, um für einen guten Start bei der Praxisgründung oder einer erfolgreichen Neuausrichtung Ihrer Praxis zu sorgen. Hierbei kann es natürlich eher günstige, aber auch ungünstige Anfangsbedingungen geben. Es kann sowohl heftiger Gegenwind auftreten, der zu Rückschlägen oder unerwünschten Ergebnissen führt, als auch Rückenwind, der Ihr Engagement vorantreibt und Sie darin unterstützt, Hindernisse zu überwinden und Ihre Ziele zu erreichen.

Enthusiasmus für den Beruf, intensive Vorbereitung für die Praxisgründung oder die Neuausrichtung einer Arztpraxis, die eigenen Qualifikationen bestmöglich einsetzen und klare Ziele zu haben sind die Voraussetzungen für Erfolg und Höchstleistungen. Wenn diese Mischung stimmt und dann noch Motivation und Visionen für die Zukunft hinzukommen, ist die Basis für das Erreichen ambitionierter Ziele vorhanden.

1.1 Die richtige Entscheidung – Festlegen der Ziele

Das Wort „Ziel“ oder „zielgerichtet“ wird Ihnen in diesem Buch noch häufiger begegnen. Es bedeutet, darüber nachzudenken, was man eigentlich möchte. Die Prinzipien eines zielgerichteten Ansatzes können Ihnen dabei helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und aus den möglichen Alternativen die effektivsten zu wählen. Manche Menschen haben eine klare Vorstellung davon, wo sie stehen und wohin sie gehen wollen. Möglicherweise haben auch Sie entsprechende Pläne für die Realisierung Ihrer Wünsche und Ihrer Karriere. Andere Menschen wiederum machen sich kaum Gedanken über Derartiges, sondern schlendern im wahrsten Sinne des Wortes so vor sich hin und harren der Dinge, die da kommen. Zur Überprüfung Ihrer eigenen Überzeugungen sollten Sie Ihren Standpunkt und Ihr Können identifizieren. Hierbei helfen Ihnen die Fragen in dem Arbeitsblatt zur Selbstbewertung (► Tab. 1-1).

Tab. 1-1 Arbeitsblatt zur Selbstbewertung

Fragen	Meine Antworten
Was möchte ich in meinem Leben beruflich erreichen?	
Was möchte ich in meinem Leben privat verwirklichen?	
Was kann ich besonders gut?	

Sie sich für die Beantwortung der drei Fragen ausreichend Zeit. Entscheidend ist dabei, dass Sie einen genauen Überblick über die Alternativen haben. Nur wenn Sie Klarheit darüber haben, was Sie tatsächlich wollen und worin Sie besonders gut sind, können Sie Ihr Vorhaben zielgerichtet, stimmig und erfolgreich für sich gestalten.

Viele Menschen glauben zu wissen, in welchen Dingen sie richtig gut sind und was sie nicht so gut können – und liegen möglicherweise in beidem falsch. Allerdings kann jemand nur aus seinen individuellen Stärken Nutzen ziehen, da Leistung nicht auf Schwächen aufbaut. Die Botschaft ist deshalb: Spüren Sie Ihre Stärken auf und schulen Sie diese konsequent. Diese **Einschätzung des Ist-Zustands** ist ein erster Schritt, der erforderlich ist, bevor Sie sich auf Ihren beruflichen und privaten Wunschzustand zubewegen können. Im Grunde geht es darum, zu entscheiden, ob Sie überhaupt eine eigene Arztpraxis gründen oder eine bestehende erweitern und umgestalten wollen. Falls Sie sich für eine eigene Arztpraxis entscheiden, sollten Sie sich darüber im Klaren sein, dass Sie damit im Prinzip einen neuen Beruf ergreifen – vom Beruf des Arztes zu dem des Arztes und Unternehmers.

Indem Sie Ihre eigenen Stärken entdecken, setzen Sie bereits einige Mosaiksteinchen zusammen und können so schon im Vorfeld die richtige Entscheidung für/wider eine eigene Arztpraxis treffen.

Es ist ein wesentlicher Unterschied, ob Ihr tatsächliches Berufsziel z. B. Oberarzt in der HNO-Abteilung einer renommierten Klinik ist oder aber Chefarzt in einem Rehabilitationskrankenhaus, ob Sie eine chirurgische Abteilung in einem Städtischen Krankenhaus leiten wollen oder ob Sie nicht eher mit einer kleinen Landarztpraxis glücklich sind. Eventuell sehen Sie Ihre Zukunft aber auch in einer Gemeinschaftspraxis, in einer spezialisierten Praxis, oder Sie würden gerne ein Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ) als Unterneh-

mer leiten. Letztlich ist diese persönliche Entscheidung die Basis für alle Ihre weiteren Schritte. Vielleicht finden Sie heraus, dass Sie eigentlich gar nicht in einer Arztpraxis arbeiten wollen, zumindest nicht zum gegenwärtigen Zeitpunkt. Vielleicht stellen Sie aber auch fest, dass der Schritt in die Selbstständigkeit das einzig Richtige für Sie ist. Inzwischen sind die beruflichen Möglichkeiten für einen Arzt weit gefächert, sodass auch eine Anstellung – beispielsweise in einem Medizinischen Versorgungszentrum – eine interessante berufliche Alternative darstellt. Sobald Sie Ihr Ziel festgelegt haben und die Route gut vorbereitet wurde, geht es darum, wie Sie dort hingelangen, wo Sie hinwollen, sowie um die vielen Optionen, die Ihnen offenstehen.

1.2 Zusammenfassung

- Eine eigene Arztpraxis bedeutet viel Arbeit, Entschlossenheit und Motivation. Sie müssen sich täglich neuen Herausforderungen stellen, den Willen zum Erfolg haben, sich mit betriebswirtschaftlichen Fragen auseinandersetzen, Ihre Mitarbeiter anleiten und motivieren, über umfangreiches Wissen im eigenen Fachgebiet verfügen und eine hohe Sozialkompetenz vorweisen.
- Weder Ihr akademisches Wissen noch die in unterschiedlichen Seminaren angeeigneten Inhalte sind Garanten für den Erfolg. Der entscheidende Erfolgsfaktor sind Sie als Person.
- Vieles kann man lernen, auch wenn man nicht in allen Bereichen virtuos sein kann. Jeder Arzt hat Stärken und Schwächen. Es gibt niemanden, der in allen Bereichen sehr gut ist. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken und verlieren Sie nicht Ihr Ziel aus den Augen.

2 Grundsteine für die erfolgreiche Niederlassung

Gleichgültig, ob Sie ganz klassisch mit gespitztem Bleistift vor einem Bogen blanken Papiers sitzen oder eher trendy und modern vor dem Computer oder Tablet: Noch vor dem ersten Wort, dem ersten Satz, gilt es, sich über die Motivation für eine eigene Arztpraxis klar zu werden. Fragen Sie sich, was Sie erreichen wollen, was Sie an einer Praxis besonders schätzen, weshalb Sie den beschwerlichen Weg als Kassenarzt gehen wollen, und ob Ihre Ziele motivierend genug sind, um nicht nur die vielen Hürden und Herausforderungen der bevorstehenden Niederlassung zu meistern, sondern auch um die Hindernisse, mit denen ein niedergelassener Arzt tagtäglich zu tun hat, aus dem Weg zu räumen.

Sich selbst zu motivieren und die Verantwortung alleine zu tragen ist nur ein kleiner Teil der Anforderungen, denen Sie sich tagtäglich stellen müssen. Und auch Ihr Umfeld verändert sich permanent. Patienten kommen und gehen, wechseln den Arzt und sind vielleicht unzufrieden mit Ihnen oder Ihrem Praxisteam. Neue Gesetze oder Entscheidungen durch den Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA) und korrigierte Vorgaben der Kassenärztlichen Vereinigung (KV) bedingen ständig neue Anforderungen und unterschiedliche Situationen. Damit veralten bewährte Abläufe, und vorhandenes Wissen muss den neuen Bedingungen angepasst werden. Als niedergelassener Arzt müssen Sie unablässig in der Lage sein, sich diesen neuen Situationen und Veränderungen anzugleichen. Und nur selten haben Sie die Zeit, sich ausreichend auf die geänderten Umstände vorzubereiten. Ein wesentlicher Unterschied zwischen einer angestellten und einer selbstständigen Tätigkeit besteht auch in der Tatsache, dass es bei Ihnen als niedergelassenem Arzt keinen Vorgesetzten mehr gibt, der Aufgaben verteilt und Ihnen Vorgaben (oder womöglich auch Vorhaltungen) macht. Sie müssen in jeder Situation selbst wissen, was getan werden muss. Sie müssen immer und zu jeder Zeit in der Lage sein, notwendige Entscheidungen unverzüglich zu treffen, die anfallende Arbeit selbst zu organisieren, zu kontrollieren und zu bewerten. Unvollständige Informationen sind in solchen Situationen immer ein großes Problem für das gesamte Praxisteam. Um bei diesen Konstellationen den Überblick zu wahren und um die Praxisabläufe immer qualitätsgesichert zu garantieren, ist ein etabliertes Qualitätsmanagementsystem (QM) ein ausgezeichnetes Werkzeug für jede Arztpraxis (vgl. Frank 2005).

Der Weg in die eigene Arztpraxis und somit in die Selbstständigkeit bedeutet für Sie in erster Linie mehr Selbstverwirklichung und im Prinzip auch ein