Blauäugig in die roten Zahlen

Nach Jahren der beruflichen Fremdbestimmung endlich selbstbestimmt arbeiten können, ist für viele junge Ärztinnen und Ärzte nach wie vor ein erstrebenswertes Ziel. Doch auf dem Weg zur eigenen Praxis müssen Stolpersteine und Hindernisse umgangen werden. Wichtig ist vor allem, dass man die Probleme frühzeitig erkennt und heikle Fragen ehrlich beantwortet.

Rainer Lentes, PRAXSUISSE – ACADEMIX Consult AG

Die eigene Praxis zählt nach wie vor zu den wichtigsten Zielen und Wünschen vieler angestellter Medizinerinnen und Mediziner. Die Vorstellung, sein eigener Chef zu sein, ist durchaus verlockend. Nicht zuletzt assoziieren die meisten Ärzte mit der Selbstständigkeit auch ein höheres Einkommen sowie eine langfristig gesicherte Zukunft. Doch der Weg in die niedergelassene Tätigkeit verläuft nur dann zielorientiert und erfolgreich, wenn man um die möglichen Stolpersteine weiss und diese zu meistern bereit ist. Eine allzu blauäugige Praxiseröffnung hingegen führt in aller Regel vom ersten Tag an zu unerwarteten Stresssituationen und ernsthaften Belastungen privater, beruflicher und finanzieller Natur. Wer als frei praktizierender Mediziner erfolgreich sein will, sollte sich, bevor es um konkretere Schritte wie etwa Businessplan, Finanzierung, Praxisräume oder Einrichtung geht, einige einfache aber wesentliche Fragen stellen. «Was erwarte ich mir von meiner Praxis?» «Wie werde ich mit Stress und ethischen Konflikten fertig?» «Bin ich überhaupt der Typ Mensch für die Selbstständigkeit?» «Bin ich bereit, mich örtlich zu binden?» «Wie gross ist der Rückhalt in meiner Familie oder in meinem Team?»

Ehrliche Antworten auf diese Fragen sind im Vorfeld unerlässlich, um bei der Praxiseröffnung keine unliebsamen Überraschungen zu erleben.

Zu hohe finanzielle Erwartungen an die eigene Praxis, insbesondere in der ersten Zeit, sind nicht nur unrealistisch, sondern frustrieren und stehen somit einer weiteren positiven Entwicklung im Wege. Über die persönliche Einstellung zu den finanziellen Aspekten und Ansprüchen der Selbstständigkeit muss man sich von Anfang an klar sein. Auch darüber, dass man in der Anfangsphase oft nur über das Einkommen eines Assistenzarztes verfügen kann.

Allein oder mit andern?

In der täglichen Arbeit als niedergelassener Mediziner wird der Arzt teilweise mit dem Problem konfrontiert, aus Zeitgründen den Patienten nicht die gewünschte Vorsorgung bzw. den Zeitbedarf anbieten zu können. Sicher, auch in Spitälern sind Einsparungen an der Tagesordnung, doch die Verantwortung trägt hier die Spitalleitung, nicht der einzelne Arzt. In der eigenen Praxis ist man selbst in der Situation des Verantwortlichen; eine Tatsache, die für manche Ärzte einen Konflikt darstellt. Daher sollte man sich vor der Niederlassung diese Situation genauestens vor Augen führen und prüfen, inwieweit man unter diesen Voraussetzungen arbeiten kann und will. Zudem kann man als Praxisarzt auch den Teamrückhalt, wie er etwa im Spital gegeben ist, vermissen. Wer sich selbstständig machen will, muss vorher genau überlegen, inwieweit er ein Einzelkämpfer sein kann, wie viel Rückhalt er braucht und ob vielleicht eine Gemeinschaftspraxis in Frage kommen würde.

Der Umgang mit dem eigenen Praxispersonal ist ein weiterer Punkt, der für den Einzelnen Probleme und Risiken bergen kann. Mitarbeiter bedeuten nicht nur Entlastung im Praxisalltag, sondern auch eine grosse Verantwortung und gegebenenfalls Konflikte. So wird es immer wieder Situationen geben, in denen die Mitarbeiterinteressen zurückstehen müssen, beispielsweise beim pünktlichen Feierabend oder der persönlichen Urlaubsplanung. Der geeignete Führungsstil muss erst gefunden werden. Teamwork und Mitarbeiterführung werden im Medizinstudium nach wie vor zu wenig unterrichtet. Als Assistenzarzt lernt man in der Regel streng hierarchisch organisierte Strukturen und einen patriarchalischen Führungsstil, bei dem ausschliesslich der Chef das Sagen hat, kennen. Doch eignet sich dieser Führungsstil nicht zwangsläufig für die eigene Praxis, da er ein Mehr an Stress bedeutet und sich unter Umständen negativ auf das Arbeitsklima auswirken kann. Ein partizipativer Führungsstil, in dem Mitarbeiter gefördert und gefordert werden, ihr Potenzial entfalten können und Verantwortung übernehmen dürfen, sorgt mittelfristig für mehr Effektivität und ein Ambiente, in dem sich die Patienten verstanden und gut versorgt fühlen.

Ein niedergelassener Arzt ist über viele Jahre hinweg an einen Ort fest gebunden. Dieser Punkt muss nicht nur mit der persönlichen Lebensplanung in Einklang gebracht werden. Die Auswahl der «falschen Praxis» kann fatale Auswirkungen haben, wenn sich beispielsweise die demografische Struktur am Praxisstandort drastisch verschlechtert. Auch die regionale Mentalität ist ein Faktor, der nicht unwesentlich ins Gewicht fällt. Eine genaue und ausführliche Analyse der persönlichen Ziele und der in Frage kommenden Standorte ist daher unerlässlich.

Die Planung der Selbstständigkeit beginnt während einer Zeit, in der man noch in einem festen Arbeitsverhältnis steht. Das bedeutet für eine gewisse Zeit eine nicht zu unterschätzende Doppelbelastung. Selbst wenn alle Massnahmen für den Weg in die Selbstständigkeit er-

folgreich abgeschlossen wurden und die Praxis eröffnet ist, sind viel Zeit und Engagement gefragt. Dies muss nicht nur einem selbst, sondern auch Freunden und Familie bewusst sein. Die anfänglichen Belastungen lassen sich nur mit dem nötigen Rückhalt und Verständnis optimal bewältigen.

Zeit und Überschätzung

Wenn man sich über die Grundvoraussetzungen der Selbstständigkeit als Praxisinhaber im Klaren ist, hat man bereits einen wichtigen Meilenstein erreicht, und die Planung der eigenen Praxis kann konkretisiert werden. An dieser Stelle verbergen sich zwei weitere, markante Stolpersteine: Zeit und Überschätzung. Die Planungsphase sollte im Idealfall bereits zwei Jahre vor Eröffnung der Praxis beginnen. Das verschafft genügend Zeit, um sich über alle Belange ausführlich zu informieren und Entscheidungen ausreichend überdenken zu können. Viele

Ärzte nehmen sich jedoch viel zu wenig Zeit für ein Vorhaben, das im Regelfall den Rest ihres Berufslebens bestimmen wird.

Der zweite Stolperstein ist berufsspezifisch bedingt. Medizin ist einer der aufwändigsten Studiengänge, der Beruf ist geprägt von einem Höchstmass an Verantwortung und Leistung. Vielleicht liegt hier der Grund dafür, dass manche Ärzte der Meinung sind, sie könnten den Weg in die Selbstständigkeit im Alleingang schaffen. Dabei überschätzen sie sich mit erschreckender Regelmässigkeit. Die gemachten Fehler gefährden die eigene Praxis in eklatantem Ausmass. So werden ohne fachliche Beratung oder Begleitung von Experten in den meisten Fällen zu hohe Preise für das Praxisobjekt bezahlt und ein ungünstiger Standort gewählt. Aber auch unpassende Finanzierungskonditionen, ungeschickte Kreditlaufzeiten, ein ungünstiges Verhältnis von Eigenkapital- und Fremdkapitalquote, zu knapp bemessene Kreditsummen, überteuerte Versicherungen oder nicht ausgelastete, teure Medizintechnik sind Fehler, die häufig begangen werden. Aufgrund mangelnder Beratung und Selbstüberschätzung kann mancher Mediziner froh sein, beim Projekt eigene Praxis nur mit einem blauen Auge davon gekommen zu sein.