VON «GOLDESELN» UND «VERDINGBUBEN»: WAS BEI DER ANSTELLUNG VON ÄRZTEN ZU BEACHTEN IST

Hansruedi Federer und Nicole Suter-Karer (FEDERER & PARTNERS)

Spital oder Praxis? Anstellung oder Selbstständigkeit? Mit diesen beiden Fragen werden die meisten Ärzte im Verlauf ihrer Karriere früher oder später konfrontiert. Fällt die Entscheidung auf eine Tätigkeit in der Praxis und dies im Anstellungsverhältnis, sind sowohl von Arbeitgeber- wie auch Arbeitnehmerseite einige Punkte zu berücksichtigen, damit das Anstellungsverhältnis konfliktfrei und für beide Seiten stimmig ist.

Anstellung als Alternative zur Selbstständigkeit

Die Anstellung bringt einen wesentlichen Vorteil gegenüber der Selbstständigkeit – man ist eben nur angestellt und trägt im unternehmerischen Sinn keine Verantwortung. Das heisst, das finanzielle Risiko ist kalkulierbar, die Work-Life-Balance lässt sich (meist) einfacher halten durch den Wegfall von administrativen Arbeiten, die die Unternehmensführung betreffen, und im Bedarfsfall kann gekündigt werden. Die Anstellung bringt jedoch auch Nachteile – man ist eben nur angestellt und kann nicht mitentscheiden und -gestalten.

Je nach Lebenslage, Alter, Familienstand, Erfahrung und Persönlichkeit ändert sich die persönliche Gewichtung der Vor- oder Nachteile der Anstellung. Im typischen Fall entscheidet sich eine junge Ärztin bzw. ein junger Arzt mit Familie für eine Anstellung, da dies stabile finanzielle Verhältnisse verspricht und die Work-Life-Balance sich eher Richtung Life einpendeln lässt. Mit zunehmendem Alter und Erfahrung kommt jedoch oft der Wunsch auf, mehr mitgestalten zu können. Bei jeder Anstellung muss der Punkt berücksichtigt werden, dass sich der Angestellte weiterentwickelt.

Entwicklungsmöglichkeiten

Es muss zwischen dem statischen und dynamischen Anstellungsverhältnis unterschieden werden.

a) Das statische Anstellungsverhältnis zeichnet sich dadurch aus, dass dem Arbeitnehmer keine Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden. Diese fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten führen dazu, dass statische Anstellungsverhältnisse meist nicht langfristig sind bzw. so lange andauern, bis der Arbeitnehmer mehr Kompetenzen einfordert.

b) Das dynamische Anstellungsverhältnis hingegen bietet entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten, die verbunden sind mit der graduellen Übernahme von Verantwortung, Mitgestaltung und der Entwicklung von Unternehmergeist.

Die bei einem dynamischen Arbeitsverhältnis typischen Entwicklungsstufen sind:

1. «Ueli der Knecht» – die Anstellung

Im Normalfall liegt die klassische Situation vor: Arbeit gegen Geld. Die Leistung wird meist in Zeit-Einheiten abgegolten. Nach einer angemessenen Dauer, etwa nach ein bis zwei Jahren, ist es sinnvoll, dem Angestellten einen weiteren Spielraum zu gewähren zum Beispiel in der Form eines Infrastrukturnutzungsvertrages und verbunden damit der Übergang in die «kontrollierte Selbstständigkeit».

2. «Ueli der Pächter» – die Infrastrukturnutzung

Der Angestellte tritt somit in eine selbstständige Tätigkeitsform über, er hat aber keinen Besitz, sondern pachtet quasi die Infrastruktur (Raum, Personal, Geräte, EDV, Organisation etc.), dabei ist der Pachtzins die Infrastruktur-Abgabe (z. B. 50 % des Umsatzes). Er hat in der Regel ein limitiertes Mitspracherecht, ist aber nicht gleichberechtigt.

3. «Ueli der Bauer» – der Partner / der Nachfolger

Die finale Entwicklungsstufe ist die Gleichberechtigung als selbstständiger Partner im Rahmen eines Gesellschaftsvertrages (mit teilweiser Besitzübernahme) oder die Übernahme der Praxis als Nachfolger.

Wer eine dynamische Anstellung wählt, sollte sich bereits bei der Entscheidung klar sein, dass diese verbunden ist mit einer persönlichen Entwicklung, deren Endziel die Selbstständigkeit ist.

Statische Anstellung – die Problematik

Möchte das Endziel der Selbstständigkeit vermieden werden, ist die statische Anstellung die richtige Wahl. Hierbei sind jedoch einige Problematiken zu nennen, die immer wieder zu Konflikten führen können.

a) Kognitiver Zielkonflikt:

Inhaber und Angestellter haben immer einen kognitiven Zielkonflikt, da die unternehmerischen Ziele sehr unterschiedlich sind.

Der Angestellte verfügt im Normalfall über eine Zeit-Optik (wie lange muss ich arbeiten?). Der Inhaber hat eher eine Gewinn-Optik, wobei es wesentlich ist, was verdient wird, und die Zeitkomponente meist in den Hintergrund tritt.

Viele Inhaber machen den Fehler, die Angestellten mit einem Fixlohn zu entlohnen, dies verstärkt die Zeit-Optik und führt in der Regel zu unbefriedigenden Leistungen (aus Sicht des Inhabers). Idealerweise kann die Zeit-Optik entschärft werden, wenn das Anstellungsverhältnis performanceorientiert abgegolten wird, das heisst die Bezahlung ist ganz oder teilweise umsatzabhängig. Fairerweise sollte das aber erst vereinbart werden, sobald konstante Umsätze erreicht sind, und keinesfalls in der Aufbauphase.

Da statische Arbeitsverhältnisse eher von kürzerer Dauer sind, ergeben sich vor allem Probleme, wenn das Arbeitsverhältnis aufgelöst wird.

b) Kündigungsfrist:

Die Kündigungsfrist sollte so gewählt werden, dass ein lückenloser Ersatz für den Weggehenden gefunden werden kann, sodass keine Probleme in der Patientenorganisation entstehen. Die Kündigungsfrist darf jedoch auch nicht ungebührlich lange sein.

c) Konkurrenzverbot:

Vielfach wird ein Konkurrenzverbot vereinbart. Dies soll in der Regel verhindern, dass sich der Angestellte einen Patientenstamm aufbaut und dann mit diesem ausschwärmt (wie eine Bienenkönigin). Konkurrenzvereinbarungen sind jedoch nicht in jedem Fall durchsetzbar und sollten daher entspre-

chend richtig formuliert werden (vgl. auch Pio R. Ruoss, Konkurrenzverbote in der Arztpraxis, MEDIZIN & ÖKONOMIE 2/17, S. 58–61).

Kompetenzen kriegt man nicht – man nimmt sie sich

Im Angestelltenverhältnis sind die Kompetenzen zumindest initial praktisch nicht vorhanden. Ein intelligenter Inhaber achtet darauf, dass sich ein Angestellter über die Zeit Kompetenzen «nimmt» und diese sinnvoll mit seiner Entwicklung synchronisiert. Keine Kompetenzen gleich keine Entwicklung.

- Führungsaufgaben
- Anschaffungen
- Ferien/Arbeitszeiten
- Patientenaufteilung
- Finanzieller Einblick
- Strategische Ausrichtung

Um es vorwegzunehmen: Ein Angestellter wird wahrscheinlich nie finanziellen Einblick erhalten und noch weniger an der strategischen Ausrichtung mitdenken dürfen, obwohl das im Einzelfall nicht unklug wäre.

In den anderen erwähnten Bereichen ist ein konsultatives Mitspracherecht zwingend notwendig für die Motivation und den Erfolg.

Die häufigsten Konflikte

Damit aus Problemen, die lösbar sind, keine Konflikte entstehen, müssen die Ziele gemeinsam festgelegt werden. Wird dies nicht gemacht, kann leicht einmal eine der folgenden Situationen entstehen.

a) Der Angestellte als «Goldesel»:

Es wird ein prozentual zu tiefer umsatzabhängiger Lohn vereinbart, was dem Arbeitgeber finanziell zugute kommt. Dieses Unrecht bleibt dem Angestellten jedoch nicht lange verborgen und der «Goldesel» orientiert sich bald um.

b) Der Angestellte als «Verdingbub»:

Zwecks Ferienoptimierung wird die Einzelpraxis um einen angestellten Arzt ergänzt. Der Angestellte hat dann während der Ferienabwesenheiten des Inhabers unendlich viel zu tun, ist sonst aber unterbeschäftigt.

c) Der Angestellte als «Diktator»:

Nicht selten kommt es allerdings auch vor, dass der Inhaber sich progressiv von allen Führungsaufgaben entfernt und das Geschäftsinteresse verliert. Das ist der Zeitpunkt, wo der Angestellte zum Chef mutiert und die Situation am besten mit dem häufig gehörten Satz charakterisiert werden kann: «Wenn du nicht einverstanden bist, kann ich ja gehen …!»

Die Liste könnte hier unendlich verlängert werden, wir wollen diese Konflikte aber tunlichst vermeiden.

Gute Planung – langfristiger Erfolg

Vier Stufen führen zum gewünschten Erfolg:

1. Erwartungen definieren

Wer sich anstellen lässt oder wer anstellt, hat gewisse realistische Erwartungen. Es ist wichtig, diese zu definieren und erst dann ein passendes Verhältnis einzugehen. Leider wird das meist umgekehrt gemacht, Unpassendes wird passend gemacht und Misserfolg ist vorprogrammiert.

2. Stellenbeschrieb mit Entwicklungsmöglichkeiten

Als potenzieller angestellter Arzt sollte grundsätzlich keine Stelle angetreten werden, die keine Entwicklungsmöglichkeiten bietet, da sonst häufige Stellenwechsel vor-

trulicity®
Dulaglutide 1x wöchentlich

Lilly

Trulicity® (Dulaglutide): Fertigpen zum einmaligen Gebrauch. **I:** Trulicity ist angezeigt als Ergänzung zu einer Diät und körperlicher Aktivität zur Verbesserung der Blutzuckerkontrolle bei Erwachsenen mit Typ 2 Diabetes mellitus: als Monotherapie; in Kombination mit den folgenden oralen glukose-senkenden Produkten: Metformin, Metformin und Sulfonylharnstoff, Metformin und Pioglitazon, wenn die Behandlungen mit Metformin oder mit den jeweiligen Zweifachkombinationen ungenügend wirksam sind; in Kombination mit prandialem (kurzwirksamem) Insulin, mit oder ohne Metformin, wenn diese Behandlungen ungenügend wirksam sind. **D/A:** Die empfohlene Dosis beträgt 0.75 mg einmal wöchentlich. Falls die Wirkung nicht ausreichend ist und die Therapie gut toleriert wird, kann die Dosis auf 1.5 mg einmal wöchentlich erhöht werden. ("siehe Warnhinweise und Vorsichtsmassnahmen" und Unerwünschte Wirkungen"). Trulicity wird subkutan im Abdomen, Oberschenkel oder Oberarm injiziert; darf nicht intravenös oder intramuskulär angewendet werden. **KI:** Überempfindlichkeit gegenüber dem Wirkstoff oder einem der Hilfsstoffe. **W/V:** Patienten mit Typ 1 Diabetes mellitus oder Behandlung der diabetischen Ketoazidose. Schwere gastrointestinale Erkrankungen, einschliesslich schwere Gastroparese. Akute oder chronische Pankreatitis in der Anamnese. Erhöhtes Risiko einer Hypoglykämie in Kombination mit Sulfonylharnstoffen oder einem prandialen (kurzwirksamen) Insulin. **IA:** Kann die Absorption oral angewendeter Arzneimittel beeinflussen. **Sch/S:** Wird in der Schwangerschaft nicht empfohlen. Darf in der Stillzeit nicht angewendet werden. **UAW:** Sehr häufig und häufig: Übelkeit, Durchfall, Erbrechen, abdominale Schmerzen, verminderter Appetit, Dyspepsie, Obstipation, Flatulenz, Meteorismus, Gastroösophagealer Reflux, Aufstossen, Hypoglykämie, Müdigkeit, Sinustachykardie, Atrioventrikular-Block Grad 1. **P:** Trulicity 0.75 mg 4 Fertigpen* und Fertigspritzen, Trulicity 1.5 mg 4 Fertigpen* und Fertigspritzen. Abgabekategorie B. *Kassenzulässig. Weitere Informationen finden Sie unter www.swissmedicinfo.ch. Eli Lilly (Suisse) SA, ch. des Coquelicots 16, CP 580, 1214 Vernier (GE).

programmiert sind. Ein unternehmerischer Inhaber sollte keinen Arzt anstellen, der nicht nach Entwicklungsmöglichkeiten fragt – oft sind diese Kandidaten nur an kurzfristigen Anstellungen interessiert, zum Beispiel nur bis zur nächsten grossen Reise.

3. Selektion

Der wichtigste Grundsatz bei der Selektion lautet: Wenn das Richtige nicht gefunden werden kann, sollte man es bleiben lassen! Meist unter Zeitdruck kommen Arbeitsverhältnisse zustande, die ohne diesen Druck nie eingegangen worden wären, somit meist auch nicht nachhaltig oder von langer Dauer sind.

4. Vertrag

Der Vertrag sollte immer in Schriftform abgeschlossen werden, um gegenseitige Rechtssicherheit von Anfang an zu gewährleisten. Es ist jeweils sinnvoll, einen Vertragsvorschlag von einer versierten Person (Jurist, Treuhänder, Berater) beurteilen zu lassen. Ein Vertragsentwurf ist immer verhandelbar! Letztendlich ist der Vertragsabschluss das harmonische Ziel eines konvergenten Entscheidungsprozesses zwischen zwei Parteien.

Wenn diese Planungsschritte sauber eingehalten werden, ist eine langfristige Beziehung möglich. Diese Beziehung sollte Freiraum für Entwicklungsmöglichkeiten bieten in Richtung Unternehmertum, denn:

Ohne Unternehmertum bleibt dem Arzt nur die statische Anstellung!

Hansruedi Federer

Inhaber FEDERER & PARTNERS

FEDERER & PARTNERS ist seit zwanzig Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Hansruedi Federer hat das Unternehmen 1997 gegründet.

FEDERER & PARTNERS
Unternehmensberatung
im Gesundheitswesen AG
Mitteldorfstrasse 3
5605 Dottikon
056 616 60 60
federer@federer-partners.ch
www.federer-partners.ch