

Die „verschobene“ Bewertung

Horst Stingl / Peter Goldbach

Kiel, August 2008

In letzter Zeit mehren sich die Fälle, in denen wir beauftragt werden, eine (Praxis-)Bewertung einer gesamten Berufsausübungsgemeinschaft oder einer Beteiligung an derselben vorzunehmen.

Eine ordentliche und sachgerechte Bewertung kann nur dann vorgenommen werden, wenn Anlass und Zweck der Beauftragung bekannt sind. Oft stellt sich im ersten Gesprächsverlauf heraus, dass die Ärzte bzw. die Gesellschafter untereinander zerstritten sind und eine Auflösung oder Trennung der Gemeinschaft anstreben.

Im weiteren Gesprächsverlauf ergibt sich, dass eine Trennung vermieden werden könnte, wenn es noch einen Ansatz für eine gemeinschaftliche Tätigkeit, also einen Grundkonsens und ein Grundziel gäbe.

In seltenen Fällen kommt es vor, dass der Wert als Druckmittel für einen kündigungswilligen Arzt (Gesellschafter) erhalten soll. Entweder aus der Sicht der Verbleibenden, dass heißt, dem Ausscheidenden soll nur ein geringer (Praxis-)Wert und entsprechende Abfindung angedroht werden, oder anders herum, ein zur Kündigung genötigter Gesellschafter stellt den anderen dar, dass dies „unbezahlbar“ wird.

Allen diesen Situation ist gemeinsam, dass nicht ein subjektiver Entscheidungswert, schon gar nicht ein objektivierter Praxiswert ermittelt werden soll, sondern ein Wert, welcher mit einem Drohpotential zusätzlich befrachtet wird.

Abgesehen davon, dass ein gewissenhafter Bewerter einen solchen Auftrag nicht annehmen wird, bringt dies selbst dann, wenn der objektivierter (Praxis-)Wert ermittelt werden sollte, die Auftraggeber nicht voran. Denn hinter der Bewertung steht ein ganz anderes Problem und Konfliktpotential, das emotional

und psychologisch zwischen den Gesellschaftern besteht und nicht durch eine schlichte Bewertungszahl, einem Betrag in Euro, gelöst werden kann.

Wenn der Bewerter erkennt, dass dies die eigentliche Aufgabenstellung ist, kann er den betroffenen Parteien zu einer einvernehmlichen Lösung verhelfen, wenn er Erfahrungen im Bereich der Mediation vorweisen kann.

In kaum einen Unternehmenssektor wie dem Gesundheitsbereich ist in den letzten Jahren und erst recht seit dem Vertragsarztrechtsänderungsgesetz, so viel über Sinnhaftigkeit von Kooperationen geschrieben und geredet worden. Dabei entsteht manchmal der Eindruck, dass das Ziel selbst die Kooperation ist - ohne einen weiteren sinnvollen Inhalt.

Dass solche Konstrukte mittel- und langfristig zum Scheitern verurteilt sind, lässt sich unschwer nachvollziehen.

Daneben gibt es aber auch die sinnvollen und schon jahrelangen konfliktfreien Kooperationen, die aus einem oder mehreren Gründen in eine Schieflage geraten sind.

Der Bewerter stellt bei der Beurteilung der Sachverhalte fest, dass die ausgeübte Kooperation an sich sinnvoll ist. Die angestrebten Ziele sind vernünftig und betriebswirtschaftlich durchdacht und zudem stellt der Bewerter fest, dass nach der Auflösung sofort eine ähnliche Konstellation wieder gebildet werden müsste. Wenn es gelingt, die Parteien in diesen Fällen zu dieser Einsicht zu bringen, gelingt es zudem, die Probleme zu selektieren, die zur Missstimmung geführt haben.

In der Mehrzahl der Fälle handelt es sich um Kommunikationsmängel zwischen den Ärzten, den Gesellschaftern. So werden z.B. kleinere Vorteile, die sich der eine oder andere herausnimmt, aus falsch verstandener Großzügigkeit heraus nicht angesprochen. Zu einem späteren Zeitpunkt ist die Geduld jedoch am Ende und es erfolgt, aufgrund der langen Frustansammlungszeit, eine unangemessene Reaktion. In manchen Fällen gar eine eskalierende Reaktion. Nach diesem Zeitpunkt geht es meist nur noch um Schuldzuweisungen - die Vorteile eines bisher konfliktfreien und gewinnbringenden Zusammenarbeitens werden nicht mehr gesehen.

Ein weiteres Konfliktpotential stellt die direkte oder indirekte Einmischung der Ehegatten dar. Es ist manchmal erstaunlich, was diese an vermeintlichen Ungerechtigkeiten oder Vorteilen der anderen Partner gegenüber dem eigenen Ehepartner feststellen. Dem Verfasser sind aus eigener Praxis mehrere Fälle bekannt, in denen die bisher zufriedenen Arzt-Gesellschafter durch den Ehepartner regelrecht aufgestachelt werden. Der so angegangene Gesellschafter kann sich dann entscheiden, ob er lieber den Stress zu Hause oder in der Praxis haben möchte. Jedoch fast immer hat er ihn auf beiden Seiten.

Für solche Fälle reicht die ausschließlich betriebswirtschaftliche Betrachtung und Bewertung nicht aus. Hier ist Erfahrung in mediatorischer und gesprächführender Hinsicht gefragt. Wenn eine Gesprächsbereitschaft aller Beteiligten besteht, darf aber keinesfalls als Erstes das Konfliktpotential auf emotionaler Ebene aufgearbeitet werden. Vielmehr muss der Berater bzw. der Mediator darstellen, dass die bisherigen Ziele wirtschaftlich vernünftig und sinnvoll für alle im Sinne einer „Win-Win-Situation“ gegeben waren und weiterhin sind. Bei einer Auflösung würde jeder wirtschaftlich, meistens konkret in € auszudrücken, etwas verlieren. Wenn dieser Konsens hergestellt ist, kehrt auch wieder wirtschaftliche Vernunft ein und es kann dann sinnvoll und ohne übermäßige Emotionen über die zukünftige Zusammenarbeit gesprochen werden. Die bisher zu Ungerechtigkeit führenden Vorgänge sind in den meisten Fällen durch Konsens für die Zukunft zu beheben. Entweder geht es um ungleichen Zeiteinsatz für die gemeinsame Sache oder es gibt „versteckte“ monetäre Vorteile, wie z.B. die bisherige Anstellung eines der Ehegatten der inzwischen von den anderen als nicht mehr angemessen empfunden wird. Diese Sachverhalte sind in der Regel leicht zu ändern.

Dabei sind oftmals die Gesellschaftsverträge zu überarbeiten. Nicht selten sind in überalteten Gesellschaftsverträgen die Konfliktpotentiale angesiedelt, wenn sie z.B. noch aus einer Zeit herrührten, als sich die Altgesellschafter gegenüber den Neuaufgenommenen Vorrechte vorbehalten hatten. Das war seinerzeit auch vereinbart und akzeptiert. Nach einigen Jahren jedoch sind diese

Unterschiede abgeschliffen. Erstaunlich ist dann, dass oft alle Beteiligten sagen, dass sie sich schon lange nicht mehr – im beiderseitigen Einverständnis – an den Vertrag halten und ihn gedanklich abgeändert haben. Was jedoch jetzt ganz exakt gilt, ist auch nirgends beschlossen und niedergeschrieben. Sobald diese Ebene erreicht ist, dass alle mit fachkundiger Hilfe eines Rechtsanwalts den Vertrag gemeinsam neu gestalten, sind die ursprünglichen Konflikte fast schon ausgeräumt.

Auf der Strecke bleibt der Bewerter, der sich vordergründig um seinem Auftrag gebracht hat. Dies stimmt dann allerdings auch nicht, er hat ihn höchstens umgestaltet. Statt eines Bewertungsauftrages ist ein Beratungsauftrag zustande gekommen.

Umso befriedigender, wenn es gelungen ist, den Zusammenhalt in der Gemeinschaft wieder herzustellen.

Bewahren statt zerstören –

(Praxis-)Wertsteigerung statt (Praxis-) Wertvernichtung.

Haben Sie Fragen zu unausgesprochene Probleme in Ihrer Praxisgemeinschaft / Gemeinschaftspraxis? Wie können Sie diese Ihren Praxispartner(n) sachlich näher bringen?

Wir beraten Sie gerne – Ihre Kontaktmöglichkeiten für ein informatives Gespräch:

estimed
bewerten.bewegen

estimed - Bernert, Stingl und Partner
Am Dörpsdiek 2
24109 Kiel/Melsdorf

Tel. (04340) 4070 60
Fax (04340) 4070 99

beratung@estimed.de