

Michael Vollmer  
Rana Jurkschat  
Martin Kern  
(Hrsg.)

## IMPRESSUM

Michael Vollmer, Rana Jurkschat, Martin Kern (Hrsg.)

### **Betriebsärztliches Management**

Ein Leitfaden für die Praxis

Universum Verlag GmbH

Taunusstraße 54

65183 Wiesbaden

Internet: [www.universum.de](http://www.universum.de), E-Mail: [info@universum.de](mailto:info@universum.de)

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer: Siegfried Pabst und Frank-Ivo Lube.

Die Verlagsanschrift ist zugleich ladungsfähige Anschrift der im Impressum genannten Vertretungsberechtigten des Verlags.

Redaktion: Ute Meinert-Kaiser M.A., Wiesbaden

Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt am Main, [www.druckreif-rock.de](http://www.druckreif-rock.de),

Ute Meinert-Kaiser M.A., Wiesbaden (verantwortlich)

Herstellung: Alexandra Koch, Wiesbaden

Titelfoto: [nyul/fotolia.com](http://nyul/fotolia.com)

Umschlaggestaltung: Karin Neumert-Marutschke, Trashline Studios, Rüsselsheim

Innengestaltung und Satz: Peter Gabel, Oppenheim

Innenteil-Fotos und Abbildungen: privat, Frank Schuppelius (S. 50)

Druck: Media-Print, Eggertstraße 28, 33100 Paderborn

Bei der Fülle des Materials sind trotz sorgfältiger Bearbeitung Fehler nicht völlig auszuschließen. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit aller Informationen kann daher vom Verlag nicht übernommen werden.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes

ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Stand: August 2013

© by Universum Verlag GmbH, Wiesbaden, 2013

ISBN 978-3-89869-400-1



#### **Ihr Vorteilsangebot**

Auf der Seite [www.universum.de/downloads](http://www.universum.de/downloads) finden Sie den Bereich *Betriebsärztliches Management*. Dort stehen Ihnen Angebote zum Buch und zum Themenbereich kostenlos zur Verfügung. Geben Sie den folgenden Zugangscode ein, um das Bonus-Angebot zu nutzen.

Ihr persönlicher Zugangscode lautet:

# Betriebsärztliches Management

Ein Leitfaden für die Praxis

**Bonus Material**  
im Internet



**PraxisReihe**  
Arbeit • Gesundheit • Umwelt

**UV** Universum  
Verlag

**INHALT**

- 7 **Geleitwort**
- 9 **Vorwort der Herausgeber**
- 13 **Grundlagen**  
13 *Martin Kern:*  
Arzt und Gesundheitsmanager –  
die Doppelfunktion der Betriebs- und Werksärzte
- 17 *Martin Kern, Tobias Rethage, Manfred Speier, Michael Vollmer:*  
Unternehmerische Anforderungen und betriebsärztliches Umfeld
- 50 Interviews mit den Herausgebern  
*Michael Vollmer, Rana Jurkschat, Martin Kern:*  
Selbstständig versus angestellt
- 69 *Michael Heger:*  
Gesetzliche Grundlagen der Arbeitsmedizin
- 110 **Freie Betriebsarztpraxis als Dienstleistungsunternehmen**  
110 *Tobias Rethage:*  
Unternehmenskonzept
- 123 *Axel Telzerow:*  
Gründungskonzept und Finanzplanung
- 142 **Finanz-, Steuer- und Versicherungswesen**  
142 *Christian Pausch:*  
Rechnungswesen
- 155 *Christian Pausch:*  
Steuern
- 167 *Stephan Brandenburg, Bettina Lindemann, Kerstin Palsherm:*  
Haftung und Versicherungen
- 185 **Agreements**  
185 *Alexander Bechtler, Susanne Schuster:*  
Verträge

- 203 **Spezielle Voraussetzungen für die betriebsärztliche Dienstleistung**  
203 *Matthias Kluckert:*  
Anforderungen an betriebsärztliche Dienstleister –  
frei oder angestellt
- 226 *Alexander Bechtler, Sebastian Kierer, Tobias Rethage:*  
Service und Präsentation
- 236 *Manfred Speier:*  
Technik
- 256 *Rana Jurkschat, Manfred Speier, Michael Vollmer:*  
Ablauforganisation
- 297 **Marketing**  
297 *Bernd Witte, Andreas Kosch:*  
Grundlagen des Dienstleistungsmarketings für Betriebsärzte
- 320 *Bernd Witte, Paula Vogelheim:*  
Angebotsspektrum betriebsärztlicher Dienstleistungen
- 346 **Personalmanagement**  
346 *Stefan Lang:*  
Betriebsärztliches Personal
- 356 **Anhang**  
356 Literatur
- 368 Autorenverzeichnis, Register

Ende 2008 trat die Verordnung zur Arbeitsmedizinischen Vorsorge (ArbMedVV) in Kraft, in der verschiedene Regelwerke aus den Bereichen des Staates und der Unfallversicherungsträger zusammengeführt wurden. Durch die im Jahr 2013 wirksam gewordene Erste Verordnung zur Änderung der ArbMedVV wird die Präventionsarbeit der Betriebsärzte noch einmal besonders hervorgehoben. Die sich derzeit in der Abstimmung befindliche Novelle der ArbMedVV hebt stärker auf die Freiwilligkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter ab und soll so die Akzeptanz für die Vorsorge beim Betriebsarzt erhöhen.

In den folgenden Kapiteln wollen wir diese unterschiedlichen Themenfelder näher beschreiben und hoffen, dass sie eine sinnvolle Praxishilfe darstellen, um die Doppelfunktion der Betriebs- und Werksärzte – *Arzt und Gesundheitsmanager* – gut auszufüllen.

MARTIN KERN, TOBIAS RETHAGE,  
MANFRED SPEIER, MICHAEL VOLLMER

## Unternehmerische Anforderungen und betriebsärztliches Umfeld

### Abstract

Selbstständig und angestellt tätige Betriebsärzte arbeiten dann glaubwürdig, anerkannt und erfolgreich, wenn sie sich gleichermaßen als Arzt und Manager verstehen. Hierzu benötigen sie fachliche und soziale Kompetenz, ebenso wie Erfahrung und Qualifikationen als Berater. Sie verfügen über betriebswirtschaftliches Grundwissen und kennen Handlungskonzepte für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, das sie zur Förderung von Produktivität und Beschäftigungsfähigkeit und mit Blick auf Mitarbeiterbindung und Kostenstrategie einsetzen. Eine weitere unternehmerische Anforderung ist die professionelle Kooperation mit externen und internen Stakeholdern.

### Fachliche Kompetenz

Betriebsärztliche Kompetenz erweist sich nicht allein durch medizinische Kenntnisse und Erfahrungen, sondern auch durch multidisziplinäres Denken und Handeln. Diese Vielfalt macht das Fach und die Tätigkeit nicht nur anspruchsvoll, sondern darüber hinaus auch interessant.

Grundlage qualifizierter betriebsärztlicher Tätigkeit ist die umfassende medizinische Aus-, Weiter- und Fortbildung. Da Arbeitsmediziner im Unternehmen bei aller Multidisziplinarität meistens zunächst als Ärzte wahrgenommen werden und gefragt sind, müssen sie – gewissermaßen wie Hausärzte des Unternehmens – vor allem in medizinischen Fragen kompetent Stellung beziehen können. Dabei geht es um Themen aus allen

Fachgebieten: Allgemeinmedizin und innere Medizin, Augenheilkunde und Orthopädie, Neurologie und Psychiatrie, Dermatologie und Hals-Nasen-Ohrenheilkunde und manch andere mehr. Wer hier schlüssig agiert und zutreffend berät, bereitet einen guten Nährboden für Akzeptanz bei allen anderen Fragestellungen.

Dazu gehört, dass Betriebsärzte die Maßnahmen der Ersten Hilfe und Notfallversorgung beherrschen, selbst wenn sie als überbetrieblich tätige Ärzte nicht immer verfügbar sein können. Darüber hinaus besitzt der Betriebsarzt zumindest grundlegende, teilweise auch vertiefte Kenntnisse und Erfahrungen auf technischen, sozialen, wirtschaftlichen und gegebenenfalls politischen Gebieten, sofern sie die von ihm betreuten Betriebe betreffen.

Voraussetzung für die Ausübung der Tätigkeit des Betriebsarztes und die Durchführung arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen ist der Erwerb der arbeitsmedizinischen Fachkunde. Nach § 3 der Unfallverhütungsvorschrift „Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit“ (DGUV Vorschrift 2, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, 2012) „kann (der Unternehmer) die erforderliche arbeitsmedizinische Fachkunde bei Ärzten als gegeben ansehen, die nachweisen, dass sie berechtigt sind,

1. die Gebietsbezeichnung ‚Arbeitsmedizin‘ oder
2. die Zusatzbezeichnung ‚Betriebsmedizin‘ zu führen.“

Ziele, Voraussetzungen und Inhalte der Facharztweiterbildung Arbeitsmedizin sowie die Weiterbildungszeiten sind in der (Muster-)Weiterbildungsordnung (WBO) der Bundesärztekammer definiert: „Das Gebiet Arbeitsmedizin umfasst als präventivmedizinisches Fach die Wechselbeziehungen zwischen Arbeit und Beruf einerseits sowie Gesundheit und Krankheiten andererseits, die Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit des arbeitenden Menschen, die Vorbeugung, Erkennung, Behandlung und Begutachtung arbeits- und umweltbedingter Erkrankungen und Berufskrankheiten, die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefährdungen einschließlich individueller und betrieblicher Gesundheitsberatung,

die Vermeidung von Erschwernissen und die berufsfördernde Rehabilitation.“ (Bundesärztekammer, 2013)

Die Weiterbildungszeit beträgt 60 Monate bei einem Weiterbildungsbefugten an einer anerkannten Weiterbildungsstätte, davon:

- 24 Monate innere Medizin und Allgemeinmedizin
- 36 Monate Arbeitsmedizin (davon können bis zu 12 Monate in anderen Gebieten angerechnet werden)
- 360 Stunden Kurs-Weiterbildung in Arbeitsmedizin, die während der 60 Monate Weiterbildung abgeleistet werden sollen

Die Zusatz-Weiterbildung Betriebsmedizin umfasst nach der (Muster-)WBO der Bundesärztekammer „in Ergänzung zu einer Facharztkompetenz die Wechselbeziehung zwischen Arbeit und Beruf einerseits sowie Gesundheit und Krankheiten andererseits, die Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit des arbeitenden Menschen, die Vorbeugung, Erkennung und Begutachtung arbeits- und umweltbedingter Erkrankungen und Berufskrankheiten. Ziel der Zusatz-Weiterbildung ist die Erlangung der fachlichen Kompetenz in Betriebsmedizin nach Ableistung der vorgeschriebenen Weiterbildungszeit und Weiterbildungsinhalte sowie des Weiterbildungskurses“. (Bundesärztekammer, 2013) Voraussetzung zum Erwerb der Bezeichnung ist die „Facharztanerkennung in einem Gebiet der unmittelbaren Patientenversorgung“.

Die Weiterbildungszeit beträgt 36 Monate bei einem Weiterbildungsbefugten an einer anerkannten Weiterbildungsstätte, davon

- 12 Monate innere Medizin und Allgemeinmedizin
- 24 Monate Betriebsmedizin/Arbeitsmedizin
- 360 Stunden Kurs-Weiterbildung, die während der 24 Monate in betriebsmedizinischer/arbeitsmedizinischer Weiterbildung abgeleistet werden sollen

Für die arbeitsmedizinische Fachkunde regelt § 6 der DGUV Vorschrift 2 Übergangsbestimmungen.

Viele Betriebsärzte verfügen über zusätzliche Qualifikationen, wodurch sie im Umfeld der von ihnen betreuten Unternehmen und unabhängig davon Beratungs- und Untersuchungsangebote machen können.

Beispielhaft sind zu nennen:

- Verkehrsmedizin
- Reise- und Impfmedizin
- Sozialmedizin
- Musikermedizin
- Notfallmedizin
- Umweltmedizin

Ärzte mit arbeitsmedizinischer Fachkunde verfügen über die umfassende Kompetenz, um in allen Branchen und Betriebsarten tätig zu werden. Gleichwohl hat sich die Spezialisierung auf bestimmte Tätigkeitsfelder durchaus bewährt. Dies führt dazu, dass Betriebsärzte im Unternehmen nicht nur bei medizinischen, sondern auch bei technischen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Themen Kompetenz erwerben und als glaubwürdig und dazugehörig wahrgenommen werden.

### Beratungskompetenz

Beratung ist Kernaufgabe des Betriebsarztes.

Er berät Einzelpersonen

- zu individuellen, zum Beispiel gesundheitlichen Themen;
- als Mitglieder von Organisationen, zum Beispiel Geschäftsführer, Betriebsrat, Abteilungsleiter, Werkstattmeister.

Er berät Gruppen

- als Gremium, zum Beispiel Arbeitsschutzausschuss, Arbeitskreis Gesundheit;
- als Mitarbeiter, zum Beispiel durch Vorträge, Seminare;
- als Teile des Betriebs, zum Beispiel Bereich, Abteilung.

Als Berater nimmt der Betriebsarzt jeweils unterschiedliche Rollen ein und ist sich dessen bewusst. Als ärztlicher Berater in gesundheitlichen Fragen und in schwierigen Lebenssituationen muss er sich vor dem Hintergrund seiner Fachkompetenz für den Ratsuchenden Zeit nehmen und gut zuhören können. Die Menschen erwarten, dass er eine belastende persönliche Lage gut und einfühlsam beurteilen und tragfähige Lösungen

entwickeln kann. Bei gesundheitlichen Fragen interpretiert und erklärt er von ihm selbst und von anderen Ärzten erhobene Befunde sicher und verständlich und leitet für den Probanden notwendige, sinnvolle und nachvollziehbare Schlussfolgerungen daraus ab.

Im Rahmen dieser Beratungstätigkeiten sehen die Mitarbeitenden im Betrieb den Arbeitsmediziner als „Arzt ihres Vertrauens“, der selbstverständlich der ärztlichen Schweigepflicht unterliegt. Eine andere Rolle nimmt der Betriebsarzt ein, wenn er einzelne Mitglieder von Organisationen hinsichtlich spezifischer Fragen berät, die diese aus ihrer Funktion heraus stellen, etwa als Vorgesetzte, Betriebsräte oder Sicherheitsbeauftragte.

Bei fachlichen Fragen, zum Beispiel zur ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen, zu Schichtarbeit oder psychischer Belastung, berät der Betriebsarzt auf der Grundlage aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse und eigener Erfahrungen nach bestem Wissen und Gewissen, unabhängig von Position oder Rolle der Ratsuchenden. Gleichwohl ist ihm bewusst, wer die Fragen an ihn heranträgt. Er weiß auch, dass die gegebenen Antworten Teil einer Begründung für betriebliche Maßnahmen werden können, die wiederum Auswirkungen auf andere Mitglieder der Organisation „Betrieb“ haben können.

Mitglieder der Organisation wird der Betriebsarzt aber immer wieder auch hinsichtlich der Ausfüllung ihrer Rolle beraten. Je länger er im Betrieb tätig und dadurch mit Personen und Abläufen vertraut ist, umso eher und häufiger wird er diesbezüglich um Rat gefragt werden. Hier wird der Betriebsarzt als Vertrauter angesehen, der viele Personen und die Verhältnisse im Betrieb gut kennt, und von dem die Ratsuchenden wissen, dass er verschwiegen ist sowie Lösungen denken und formulieren kann, die für sie und die Organisation ein gangbarer Weg sein können.

Eine andere Beraterrolle nimmt der Betriebsarzt ein, wenn er mit Funktionsträgern besetzte betriebliche Gremien wie den Arbeitsschutzausschuss oder den Arbeitskreis Gesundheit berät. Hier hat die Beratung das Ziel, die Organisation insgesamt voranzubringen. Typische Beratungsgegenstände in diesen Gremien sind neue gesetzliche Regelungen und die Gefährdungsbeurteilung (GB), die Gestaltung von Arbeitsplätzen und

Schichtsystemen, Unfallzahlen und Fehlzeiten, die Gesundheitsförderung und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Hier wird der Betriebsarzt als Fachmann und Sachverständiger wahrgenommen, der über medizinische, aber auch technische, soziale und wirtschaftliche Kompetenz speziell zu den in diesen Gremien verhandelten Themen verfügt.

Kompetenz erwirbt der Betriebsarzt dadurch, dass er nicht abstrakt, sondern auf die konkreten Verhältnisse im Unternehmen zugeschnitten berät und die gegebenen Empfehlungen deshalb realistisch umsetzbar sind. Auch als Vortragender oder Seminarleiter zu allen Themen, die mit Arbeit oder Gesundheit im Zusammenhang stehen, ist der Betriebsarzt gefragt. Insofern sollte er über rhetorische Grundkenntnisse und Erfahrungen sowie über aktuelle Präsentationen zu arbeitsmedizinisch relevanten Themen verfügen.

In der Rolle des Moderators beteiligt sich der Betriebsarzt an der Problemlösung, indem er das (vielleicht unstrukturiert vorhandene) allgemeine Wissen, aber auch die Erfahrungen von Beteiligten im Betrieb gemeinsam mit diesen zusammenträgt und sortiert und auf diese Weise zu Lösungen, neuen Sichtweisen und Erkenntnissen führt. Bei Konflikten im Unternehmen kann der Betriebsarzt mit entsprechender Qualifikation und Erfahrung auch die Rolle des Mediators einnehmen.

Letztlich ist der Betriebsarzt Berater der Organisation selbst. Bei strukturellen oder organisatorischen Mängeln oder angesichts bevorstehender grundlegender Änderungen ist er mit seinen tiefen Kenntnissen der Personen und Verhältnisse im Betrieb als Unternehmensberater gefragt und in mancher Hinsicht kompetenter als externe Berater.

Grundlage für die nachhaltige Erfüllung betriebsärztlicher Beratungsaufgaben ist eine hohe persönliche und professionelle Kompetenz des Betriebsarztes. Sie kommt dadurch zum Ausdruck, dass die Beratung von Achtung und Wertschätzung gegenüber dem Klienten bestimmt ist und im Respekt vor dessen Eigenverantwortlichkeit erfolgt. Sie ist gleichermaßen deren Wohl als auch dem Wohl anderer Menschen im Betrieb verpflichtet. Das bezieht auch diejenigen mit ein, die ihre Interessen (gerade) nicht selbst zu verstehen geben. Kompetente Beratung basiert auf Vertraulichkeit und unterliegt der Schweigepflicht.

Dem entspricht die Haltung des Betriebsarztes zur Organisation: Er versteht das Unternehmen systemisch als einen Ort, an dem viele Menschen mit durchaus unterschiedlichen, aber jeweils legitimen Interessen für sich und die Organisation einen gangbaren Weg finden wollen. Dabei beeinflussen sich die Mitglieder der Organisation in ihrem Verhalten, durch ihr Tun und Lassen gegenseitig.

Zu Beginn einer kompetenten Beratung wird geklärt, in welcher Rolle der Betriebsarzt agiert: als individueller Berater, als Berater der Organisation, als Moderator oder als Mediator. Dies gilt auch für Beratungsanliegen und Ziele sowie die Regelung der Kosten für die Beratung.

### Soziale Kompetenz

Betriebsärzte bewegen sich in Organisationen, in denen Menschen mit gleichgerichteten, unterschiedlichen und widerstreitenden Interessen aufeinanderstoßen. Sie sind als Personen und Institution deren Bestandteil.

Um in diesem Umfeld sozial kompetent agieren zu können, benötigen Betriebsärzte die „Fähigkeit, andere zu verstehen sowie sich ihnen gegenüber situationsangemessen und klug zu verhalten“ (Sowarka, 1995). Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von „Soft Skills“ gesprochen. Dabei unterstellt der Zusatz „soft“ (weich), dass Persönlichkeitsmerkmale wie Wertschätzung, Selbstbewusstsein, Belastbarkeit oder Vorbildfunktion nicht ähnlich zu fassen oder zu messen seien wie die „hard skills“ Fachkompetenz oder Sachkunde.

Grundlage qualifizierter betriebsärztlicher Tätigkeit ist der eigenverantwortliche, wertschätzende und vertrauensvolle Umgang mit sich selbst. Mit Blick auf die Ansprechpersonen und Partner im Betrieb zeigt der sozial kompetente Betriebsarzt Respekt, Einfühlungsvermögen und Kompromiss-, aber auch Kritikfähigkeit. Unverzichtbar sind Team- und Konflikt- sowie Kommunikationsfähigkeit.

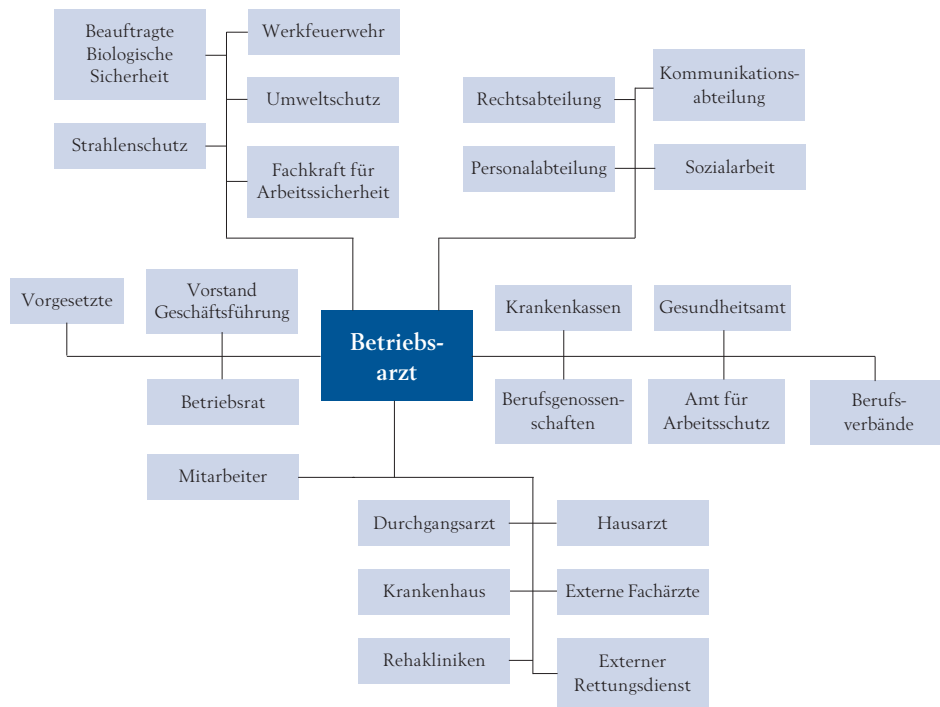
Schnell wird im Betrieb auch wahrgenommen, ob der Betriebsarzt engagiert und emotional beteiligt ist. Das Vorhandensein oder Fehlen gerade dieser Eigenschaften spricht sich herum und trägt zu Akzeptanz bezie-



hungsweise Ablehnung von Person und Tätigkeit entscheidend bei. Wer seine Aufgabe als erfüllt ansieht, sobald die gesetzlichen Vorgaben vollzogen sind, wird als Betriebsarzt nicht wirklich angenommen.

Um als Betriebsarzt überzeugend agieren zu können, muss er von allen Partnern im Betrieb gleichermaßen angesehen und akzeptiert sein und deren Vertrauen genießen. Dies erreicht er durch persönliche Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit, absolute Fachlichkeit als Grundlage seiner Beratung und Verschwiegenheit. Wer in den Ruf gerät, einseitig die Sicht der einen oder anderen Seite einzunehmen, kann als Betriebsarzt kaum mehr wirksam sein.

**Kooperation mit externen und internen Stakeholdern:**



Eine besondere Chance, aber auch Herausforderung liegt für den Betriebsarzt darin, dass er einerseits als Berater Teil der betrieblichen Abläufe ist und andererseits als Arzt besonderen Zugang zu den Mitarbeitenden des Unternehmens hat. Unter dem Schutz der ärztlichen Schweigepflicht erhält er nicht nur Informationen zur Gesundheit der Beschäftigten, sondern auch über Abläufe und Personen im Betrieb. Gleichzeitig kennt er diese durch seine Beratungs- und Begehungstätigkeit.

Kurz gesagt: Er ist nah dran. In ihm vereinigen sich all jene Eigenschaften, über die andere betriebliche Akteure jeweils nur partiell verfügen. Das wird besonders beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) spürbar. Ihm als Arzt mit Schweigepflicht vertrauen Betroffene eher an, was ansonsten tabu ist: Schwachheit, Überforderung, Depression, Sucht. Da kann der Betriebsarzt als Mediziner helfen: Er motiviert zu angemessener Behandlung, knüpft und hält Kontakt mit Therapeuten und Beratern und begleitet die betriebliche Wiedereingliederung.

Der Betriebsarzt verfügt aber auch über entscheidende Kenntnisse und Kontakte, die andere Ärzte und Fachstellen nicht haben. Er kennt viele Menschen und Gruppen im Betrieb und genießt deren Vertrauen. Oft haben bei lange erkrankten Beschäftigten, deren private Bindungen sich vielfach schon gelöst haben, gerade Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter noch ein echtes Interesse daran, dass der Betroffene wieder auf die Beine kommt – wenn sie nur wüssten, was sie tun könnten. Hier kann der Betriebsarzt als Mitglied eines dicht geknüpften Netzwerks unter Wahrung von Vertraulichkeit und ärztlicher Schweigepflicht umfassend und nachhaltig zu Beratung, Unterstützung und Hilfe mobilisieren.

Auf diese Weise können Betroffene, betriebliche Partner und externe Fachleute qualifiziert zusammengeführt sowie Lösungen erarbeitet und umgesetzt werden, die langfristig tragbar sind – für alle Beteiligten und unter Berücksichtigung möglichst vieler Aspekte. Der Betriebsarzt kennt aber auch die Unternehmenskultur und kann abschätzen, wie sie sich auf die den Fehlzeiten zugrundeliegende Gesundheitsstörung auswirkt. Er erlebt die Gepflogenheiten im Betrieb und weiß um die Work-Life-Balance der Beschäftigten, ihm ist bewusst, wie viele Wochenarbeitsstunden „Ver-

trauensarbeitszeit“ bedeuten und ob häufige Reisen die Trennung von Wohnort und Familie mit sich bringen. Er hat das Verhältnis der Vorgesetzten zu ihren Mitarbeitern im Blick und nimmt fehlende berufliche Perspektiven wahr. Und schließlich sind ihm Art und Schwere der Arbeit sowie die wirtschaftliche Lage und das Hoffen und Bangen um Arbeitsplätze und Zukunft bekannt.

Vor diesem Hintergrund schlägt der Betriebsarzt ein Gesundheitsmanagement vor, in dem er eine entscheidende Rolle spielen sollte. Hierfür benötigt er die Bereitschaft und Fähigkeit, sich aktiv, verantwortlich und nachhaltig an den Prozessen zu beteiligen. In einem Terrain, auf dem sich fast alle anderen Beteiligten oft unsicher fühlen und in der Regel kaum über Erfahrungen verfügen, wird der Betriebsarzt gerne auch als Moderator akzeptiert, der Menschen im Betrieb und zu Themen der Gesundheit vermittelt.

### Betriebswirtschaftliches Grundwissen

Laut der ärztlichen Berufsordnung hat jeder Betriebsarzt sein Handeln am Wohl der Patienten auszurichten und darf auch keine Weisungen von Nicht-ärzten entgegennehmen (gemäß § 2 Abs. 2 und 4 der [Muster-]Berufsordnung, 2011). Warum also sollte sich der Betriebsarzt überhaupt betriebswirtschaftliches Grundwissen aneignen? Der Grund: Die Betriebswirtschaft kommt immer dann ins Spiel, wenn Ressourcen, wie beispielsweise Zeit, Geld, Personal, Räumlichkeiten oder sonstige Güter, nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen. Und das ist in der ärztlichen Praxis recht häufig der Fall. Die Ressourcen werden immer knapper. Die Betriebswirtschaft ist definitionsgemäß die Lehre von der optimalen Verwendung knapper Ressourcen. Werden diese effizient und kostensparend eingesetzt, so spricht man vom wirtschaftlichen (ökonomischen) Handeln. Wirtschaftliches Handeln ist für den Betriebsarzt als Manager, Leistungsersteller und Dienstleister von großer Bedeutung. Es soll dabei jedoch nicht in Konkurrenz zum ärztlichen Handeln stehen. Es liegt vielmehr in der Verantwortung des Betriebsarztes, Aspekte des wirtschaftlichen Handelns

in der ärztlichen Tätigkeit zu berücksichtigen und zugleich sicherzustellen, dass die medizinische Betreuung der Patienten nicht darunter leidet.

Wirtschaftlich handeln kann man streng genommen nach zwei ökonomischen Prinzipien: nach dem Minimal- oder dem Maximal-Prinzip. Das Minimal-Prinzip beschreibt ein Vorgehen, nach dem ein vorgegebenes Ziel mit möglichst geringen (minimalen) Mitteln erreicht wird. So wird der ökonomisch handelnde Betriebsarzt zum Beispiel versuchen, die Standorte seiner betreuten Betriebe möglichst kostengünstig zu erreichen. Demgegenüber steht das Maximal-Prinzip – man bemüht sich, mit vorhandenen Mitteln einen möglichst großen (maximalen) Nutzen zu erzielen. So sollten Ärzte versuchen, mit dem zur Verfügung stehenden Entgelt einer Abrechnungsziffer einen möglichst großen Nutzen für alle Beteiligten zu erzielen. Dabei ist sowohl der Nutzen für den Patienten als auch der Nutzen für den Betriebsarzt im Rahmen des medizinischen Betriebs gemeint.

Im beruflichen Alltag findet sich häufig eine Mischform aus Minimal- und Maximal-Prinzip. Der Betriebsarzt wird bestrebt sein, ein optimales Verhältnis zwischen den einsetzbaren Mitteln und dem resultierenden Nutzen zu erzielen, ohne die ökonomischen Prinzipien extrem auszunutzen. Er wird hierbei einen gesunden Mittelweg zwischen Minimal- und Maximal-Prinzip wählen. Ein mit betriebswirtschaftlichem Grundwissen ausgestatteter Betriebsmediziner hat gute Chancen, diesen Mittelweg zu finden. Das ist natürlich auch ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse möglich. Der Betriebsarzt ist jedoch nicht allein auf der Welt. Er ist Teil einer Geschäftswelt, in der er mit Geldgebern, Banken, Geschäftskunden, Patienten, Verkäufern und vielen anderen Beteiligten in Kontakt steht. Und in dieser Welt vertraut nicht jeder der Intuition des Betriebsarztes. Dort wird nach betriebswirtschaftlichen Regeln gespielt. Um in diesem Spiel mitzumischen, sollte sich der moderne Arzt betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen nicht verschließen.

Betriebswirtschaftliches Grundwissen dient folgendem Zweck:

Der Arzt ...

- handelt medizinisch, ohne dabei ökonomische Aspekte unberücksichtigt zu lassen;



- ist in der Lage, das Rechnungswesen als Informationssystem zu nutzen, um sich jederzeit seiner finanziellen Situation bewusst zu sein. Ein medizinischer Betrieb kann nicht funktionieren, wenn der Arzt die Finanzen nicht im Griff hat;
- setzt Erkenntnisse der Betriebswirtschaft ein, um Personalangelegenheiten, Marketing, strategische Managemententscheidungen und Anforderungen an die betriebliche Organisation optimal zu gestalten.

## Grundbegriffe

### Kosten

Kosten sind nicht gleich Kosten. Gerade deshalb ist es wichtig, den Begriff in korrekter Weise anzuwenden und seine Definitionen zu kennen. An dieser Stelle sind mit dem Begriff „Kosten“ nicht die volkswirtschaftlich relevanten Ausgaben gemeint, um die es in manch einer Diskussion rund um das Gesundheitswesen geht. Wir alle kennen die Debatten um die Kostenexplosion im Gesundheitswesen. Volkswirtschaftlich sind damit zumeist Opportunitätskosten gemeint. Sie beschreiben den entgangenen Nutzen, wenn Ressourcen auf eine bestimmte Weise eingesetzt werden, sodass sie an anderer Stelle nicht mehr zur Verfügung stehen. Auf betriebswirtschaftlicher Ebene entstehen Kosten durch den Verbrauch von Materialien oder Dienstleistungen zur Erstellung der angebotenen Leistungen.

In der betriebsärztlichen Praxis lassen sich verschiedene Arten von Kosten unterscheiden:

- Personalkosten. Kosten für Personal machen im Gesundheitswesen den größten Anteil (ca. 60 Prozent) an den Gesamtkosten aus. In der Betriebsmedizin entfallen die meisten Kosten auf das ärztliche Personal, zudem auf medizinisch-technisches Assistenzpersonal oder das Sekretariat. Die Gesamtheit der Personalkosten setzt sich nicht nur aus Bruttogehältern der Mitarbeiter zusammen. Addiert werden müssen Lohnnebenkosten, Beiträge zur Unfallversicherung und sonstige Umlagen, wie beispielsweise zur Entgeltfortzahlung. Jeder, der über Kosteneinsparungen nachdenkt, kommt (leider) an Personalkosten nicht vorbei. Im Gesundheits-

wesen wird die Höhe des Einsparpotenzials kontrovers diskutiert, da medizinische Dienstleistungen nahezu ausschließlich durch menschliche Arbeitskraft erbracht werden und nicht durch andere, personalarme Verfahren ersetzt werden können. Als Hilfestellung für die Personalplanung existieren betriebswirtschaftliche Verfahren, mit deren Hilfe man festlegt, wie viel Personal objektiv (auf Grundlage betrieblicher Kenngrößen) benötigt wird, zum Beispiel analytische Schätz- beziehungsweise Berechnungsverfahren. Einsparpotenziale ergeben sich häufig dann, wenn ärztliche Aufgaben auf nicht ärztliche Berufsgruppen verlagert oder bestimmte Dienste gänzlich ausgelagert werden (z.B. Reinigungsdienste).

- Sachkosten. Unter Sachkosten werden jene Kosten zusammengefasst, die zusätzlich zu den Personalkosten anfallen. Sachkosten beinhalten alle Materialkosten, die mit der Leistungserstellung in Zusammenhang stehen. Dazu zählen Medikamente und medizinische Verbrauchsmaterialien. Zu den Sachkosten werden zudem folgende Kostenarten gezählt: Büromaterialien, Immobilieninstandhaltungskosten, Miete, Versicherung und Kraftfahrzeuge. In der betriebsärztlichen Praxis finden sich Einsparpotenziale häufig bei Bürokosten (z.B. Telefon und IT), Gebäude- beziehungsweise Infrastrukturkosten oder Logistikkosten (z.B. Fuhrpark).
- Kapitalkosten. Zur Gründung und Aufrechterhaltung des medizinischen Betriebs ist Kapital notwendig. Im günstigsten Fall kann Eigenkapital eingesetzt werden. Für alles andere Kapital, das sogenannte Fremdkapital, müssen fast ausnahmslos Zinsen gezahlt werden.

### Produktivität

Der Begriff Produktivität wird häufig benutzt, er gehört definitiv zu den betriebswirtschaftlichen Grundbegriffen. Erfreulicherweise gibt es eine einfache Definition für die Produktivität: Output pro Input. Was lässt sich aus dieser Formel für die Betriebsmedizin ableiten? Ein Maß für die Produktivität wäre beispielsweise die Anzahl der durchgeführten Untersuchungen pro Stunde. Die Beurteilung der Produktivität erfolgt dann zumeist anhand eines Vergleichs, dem sogenannten Benchmarking. Dies geschieht entweder intern (schafft ein Kollege mehr als der andere?),

extern (wie läuft es beim Marktführer?) oder im zeitlichen Verlauf (wurde letztes Jahr mehr geschafft?). Die Beurteilung führt dann zu konkreten Maßnahmen, die die Produktivität steigern sollen. Ansätze in der Betriebsmedizin wären beispielsweise: Verbesserung der Teamarbeit, Steigerung der Motivation, Vermeidung von nicht zielführenden Tätigkeiten, Definition von Zielen, Verteilung von Kompetenzen, Implementierung von Verfahren zur Problemlösung und Etablierung eines Fehlermanagementsystems.

### **Kapital**

Aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive versteht man unter Kapital alle finanziellen Mittel, die in die ärztliche Praxis eingebracht werden. Je nach Herkunft erfolgt eine Unterteilung in Eigen- und Fremdkapital. Eigenkapital wird von den Eigentümern eingebracht, Fremdkapital wird zumeist von Banken zur Verfügung gestellt, zum Beispiel in Form eines Darlehens. In der Bilanz eines Unternehmens ist das Kapital gleich dem Vermögen. Das ist logisch, da unter Vermögen alle Vermögenswerte wie beispielsweise Gebäude oder medizinische Geräte zusammengefasst werden und dieses Vermögen durch das Kapital finanziert ist. In der Bilanz spricht man auch von der Aktivseite (Vermögen) und der Passivseite (Kapital), die definitionsgemäß immer ausgeglichen sind.

Das Kapital ist eng verknüpft mit der Liquidität. Der Begriff Liquidität beschreibt die Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln und die Fähigkeit, alle Verbindlichkeiten (z.B. Rechnungen, Kreditraten, Gehälter) zahlen zu können. Für alle Unternehmen, also auch für die Betriebsmedizin, gilt, dass mangelnde Liquidität unweigerlich zur Insolvenz führt. Insbesondere in der Anfangsphase einer Neugründung oder Übernahme trägt das eingesetzte Kapital wesentlich zur Liquidität des Unternehmens bei. Eine zu knapp kalkulierte Kapitaldeckung kann schnell zu Zahlungsschwierigkeiten bis hin zur Insolvenz führen.

### **Umsatz und Gewinn**

Der mengenmäßige Umsatz ist die Summe aller verkauften Leistungen. Aus dem mengenmäßigen Umsatz lässt sich der wertmäßige Umsatz be-

rechnen, indem der mengenmäßige Umsatz mit dem Verkaufspreis multipliziert wird. Der Betriebsarzt erhält beispielsweise für die Betreuung einer Firma 40.000 Euro. Zudem führt er 15 Einstellungsuntersuchungen durch, die gesondert mit jeweils 500 Euro abgerechnet werden und zur Zahlung von 7.500 Euro führen. Der Betriebsarzt berät zusätzlich hinsichtlich Maßnahmen zur Unfallverhütung und berechnet diese einmalig mit 800 Euro. Der Gesamtumsatz beträgt dann 48.300 Euro. Der Betriebsarzt hat zwar ordentlich etwas in die Kasse gebracht, aber der Umsatz darf natürlich nicht mit dem Gewinn verwechselt werden.

Der Gewinn ergibt sich aus dem Umsatz abzüglich Kosten. Konkret werden vom Umsatz Kosten für Material, Personal und sonstigen Aufwendungen oder Abschreibungen abgezogen. Erfolgt die Berechnung für eine bestimmte zeitliche Periode (z.B. nach Ablauf eines Jahres), spricht man bei Umsatz und Kosten auch von Einnahmen und Ausgaben. Der Gewinnermittlung liegt zumeist eine Einnahmen-Überschuss-Rechnung zugrunde (eine Alternative wäre der Betriebsvermögensvergleich). Das Ergebnis der Berechnung dient zur Vorlage beim Finanzamt gemäß dem Einkommensteuergesetz (§ 4 Abs. 1 und 3 EStG) zum Zweck der Besteuerung.

### **Grundprinzipien des Rechnungswesens**

Der Arztberuf gehört zu den freien Berufen. Daher besteht grundsätzlich keine Pflicht zur Buchführung (nach §18 EStG). Als niedergelassener Betriebsarzt ist es also nicht notwendig, eine Finanzbuchführung durchzuführen, um daraus einen Jahresabschluss zu erstellen. Das Finanzamt möchte aber regelmäßig eine Gewinnermittlung vorgelegt bekommen, um daraus die Einkommenssteuer zu berechnen (nach §2 Abs. 1 EStG). Der Betriebsarzt ist also aus steuerrechtlichen Gründen verpflichtet, sich mit dem Rechnungswesen zu beschäftigen. Aber er sollte dies auch zum Zwecke der Eigenkontrolle seiner Praxistätigkeit tun. Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Rechnungswesens sind Grundlage jeder unternehmerischen Entscheidung. Sie liefern quantitative Informationen zur aktuellen oder zukünftigen betriebswirtschaftlichen Situation. Es ist