

Organisation und Management einer Praxis

Effiziente Praxissteuerung für Ärzte und
Psychologische Psychotherapeuten

Organisation und Management einer Praxis

Effiziente Praxissteuerung für Ärzte und
Psychologische Psychotherapeuten

Stand Januar 2017

Unter Mitarbeit von K. Artz, M. Barczok, T. Binder,
M. Buchholz-Kupferschmid, K. Geilert, A. Kriwich,
S. Müller, W. Rusch, K. Saalfrank, R. R. Wolff, U. Wutzler

4. Auflage

Deutscher Ärzteverlag Köln

Redaktion:
Dipl.-Math.
Carmen Baumgart
Kassenärztliche Vereinigung
Sachsen

Marian Buchholz-Kupferschmid
Dipl. Oec. med.
(federführende Redaktion)
Kassenärztliche Vereinigung
Baden-Württemberg

Peter Dittmann
Kassenärztliche Vereinigung
Westfalen-Lippe

Verww. Melitta Fechner
Kassenärztliche Vereinigung
Rheinland-Pfalz

Dipl.-Bwt. Bernd Feit
Kassenärztliche Vereinigung
Saarland

Dipl.-Betriebsw. (FH) Franz Riedl
Kassenärztliche Vereinigung
Bayerns

aerzteverlag.de

Wichtiger Hinweis:

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- oder Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Medizin und das Gesundheitswesen unterliegen einem fortwährenden Entwicklungsprozess, sodass alle Angaben immer nur dem Wissensstand zum Zeitpunkt der Drucklegung entsprechen können.

Die angegebenen Empfehlungen wurden von Verfassern und Verlag mit größtmöglicher Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes können Fehler nicht ausgeschlossen werden.

Verfasser und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung für Schäden, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entstehen.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf deshalb der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Verlages.

Copyright © 2017 by
Deutscher Ärzteverlag GmbH
Dieselstraße 2, 50859 Köln

Umschlagkonzeption: Deutscher Ärzteverlag

Produktmanagement: Gabriele Graf

Content Management: Alessandra Provenzano

Manuskriptbearbeitung: Alessandra Provenzano

Satz: Plaumann, 47807 Krefeld

Druck/Bindung: Warlich Druck, 53340 Meckenheim

5 4 3 2 1 0 / 611

Autorenverzeichnis

Karin Artz
 Dipl.-Verwaltungswirtin (FH)
 Kassenärztliche Vereinigung
 Baden-Württemberg (KVBW)
 Haldenhastr. 11
 72772 Reutlingen
 Tel.: 07121/9172376
 E-Mail: karin.artz@kvbawue.de
 www.kvbawue.de

Kurzporträt: Studium für den gehobenen Verwaltungsdienst an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Ludwigsburg, seit 1996 Mitarbeiterin der KVBW im Geschäftsbereich Qualitätssicherung und Verordnungsmanagement, QEP-Trainerin, Referentin bei der Managementakademie der KVBW zu QM- und Hygiene-Themen, Autorin von verschiedenen Publikationen zum Thema „Hygiene in der Arztpraxis/psychotherapeutischen Praxis“.

Dr. med. Michael Barczok
 Pneumologische Praxis
 Dres. Barczok, Ketterl, Sauer
 Olgastr. 83
 89073 Ulm
 Tel.: 0731/967940

E-Mail: mbarczok@lungenzentrum-ulm.de
Kurzporträt: Seit 1985 niedergelassener Pneumologe in QM-zertifizierter Gemeinschaftspraxis mit Nebenbetriebsstätte. Gremien Erfahrung als Vorstandsmitglied der deutschen Pneumologen sowie in der Vertreterversammlung der KV Baden-Württemberg sowie in einigen KV-Ausschüssen. Vorsitzender der QM-Kommission Baden-Württemberg.

Dipl.-Betw. (FH) Tobias Binder
 Kassenärztliche Vereinigung
 Baden-Württemberg (KVBW)
 Albstadtweg 11
 70567 Stuttgart
 Tel.: 0711/78753361
 E-Mail: tobias.binder@kvbawue.de
 www.kvbawue.de

Kurzporträt: Studium der Sozialpädagogik (BA) und der Betriebswirtschaftslehre (FH), Leiter des Geschäftsbereiches Service und Beratung der KVBW, langjährige Erfahrung als Berater und Referent für Ärzte und Psychotherapeuten und deren Praxispersonal, Lehrbeauftragter an der Hochschule Ravensburg-Weingarten, Fachbereich Gesundheitsökonomie.

Marian Buchholz-Kupferschmid
 Dipl.-Ges. oec. med.
 Sachgebietsleiterin Praxisservice
 Geschäftsbereich Service und Beratung
 Kassenärztliche Vereinigung
 Baden-Württemberg (KVBW)
 Albstadtweg 11
 70567 Stuttgart
 Tel.: 0711/78753312
 E-Mail: marian.buchholz-kupferschmid@kvbawue.de
 www.kvbawue.de

Kurzporträt: Langjährige Beratungserfahrung bei der Kassenärztlichen Vereinigung Baden-Württemberg in Stuttgart. Studium der Gesundheitsökonomie, BWL- und Praxisberaterin, QEP-Multiplikatorin. Leiterin des Sachgebietes Praxisservice mit umfangreichen Beratungs- und Serviceangeboten aus den Bereichen Betriebswirtschaftliche

Praxisführung und -bewertung, Praxismanagement, Marketing und Qualitätsmanagement. Entwicklung von unterstützenden Instrumenten zur Praxisführung, umfangreichen Informationsmaterialien und zielgruppenspezifischen Publikationen zu allen praxisrelevanten Themen. Im Rahmen der Neuorganisation des ärztlichen Bereitschaftsdienstes in Baden-Württemberg Leitung des Teilprojekts „Betrieb KV-eigener Notfallpraxen“. Referentin bei der Managementakademie der KVBW zu verschiedenen Themen im Rahmen des Praxismanagements.

Kathrin Geilert
Geilert GmbH
Design, Planung und Herstellung von
Praxiseinrichtungen
Altenhof 27
04703 Leisnig
Tel.: 034321/6220-10
E-Mail: k.geilert@geilert-gmbh.de
www.geilert-gmbh.de

Kurzporträt: Gelernte Betriebswirtin mit Studienabschluss im Bereich Betriebswirtschaft und Gestaltung/Design. Seit 24 Jahren Geschäftsführerin des Familienunternehmens Geilert, welches sich seit 15 Jahren auf den maßgefertigten Innenausbau von Arztpraxen und Apotheken im Raum Thüringen, Sachsen und Berlin-Brandenburg spezialisiert hat; verantwortlich für Marketing, Designentwicklung, Projektplanung, Kundenbetreuung sowie die Geschäftsorganisation.

Anna Kriwich
Praktikantin im Kompetenzzentrum
Hygiene und Medizinprodukte der
Kassenärztlichen Vereinigungen und der
Kassenärztlichen Bundesvereinigung
Haldenhastr. 11
72772 Reutlingen
Tel.: 07121/9172488
E-Mail: anna.kriwich@kvbawue.de
www.hygiene-medizinprodukte.de

Kurzporträt: Berufsausbildung zur Medizinischen Fachangestellten mit anschließender zweijähriger Berufserfahrung in einer Praxis für Allgemeinmedizin und einer Praxis für Augenheilkunde, aktuell Studium Angewandte Gesundheitswissenschaften an der Hochschule Furtwangen.

Stephan Müller
85 Grattan Lodge
IRL- Dublin 13
E-Mail: mueller.stephan.sm@
googlemail.com

Kurzporträt: Ausbildung zum Industriekaufmann bei der Siemens AG in Mannheim. Germanistisches und philosophisches Studium an der Universität Heidelberg. Von 2009–2010 hilfswissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt „Collaborative Tagging als neuer Service von Hochschulbibliotheken“ der Deutschen Forschungsgemeinschaft an der Universitätsbibliothek Mannheim. Ab 2010 hilfswissenschaftlicher Mitarbeiter der Bibliothek des Instituts für Deutsche Sprache in Mannheim und Social-Media-Berater für Ärzte und Zahnärzte sowie Autor des Ratgebers „Empfehlungsmarketing und Datenaufbereitung im Internet für Ärzte und Zahnärzte“. Derzeit tätig als Speech Data Ops Specialist (German) für Google in Dublin.

Wolfgang Rusch MBA
Saalfrank & Partner – Management im
Gesundheitswesen
Schlesierstr. 24
95152 Selbitz
Tel.: 09280/981595
E-Mail: info@ks-praxismanagement.de
www.ks-praxismanagement.de

Kurzporträt: Facharzt für Innere Medizin/ Kardiologie, MBA Health Care Management, Ärztliches Qualitätsmanagement. Tätigkeit in verschiedenen Kliniken in Deutschland sowie als niedergelassener Arzt in eigener Gemeinschaftspraxis, seit Okt. 2013 im MVZ-Hochfranken tätig. Referenten-/Dozententä-

tigkeiten für verschiedene Bildungsträger und Partner bei Saalfrank&Partner – Management im Gesundheitswesen.

Katja Saalfrank
Katja Saalfrank-Praxismanagement
Schlesierstr. 24
95152 Selbitz
Tel.: 09280/981595
E-Mail: mail@ks-praxismanagement.de
www.ks-praxismanagement.de

Kurzporträt: Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen, DGQ-Qualitätsmanagerin, akkreditierte Beraterin in der Beraterdatenbank des Bundesamts für Wirtschaft- und Ausfuhrkontrolle (BAFA), LGA-Interne Qualitätsauditorin/Gesundheitswesen, Qualitätsbeauftragte TGA Gesundheitswesen, Arztfachhelferin, Arzthelferin. Seit 2007 selbstständig, Beratungstätigkeiten in den Bereichen Praxismanagement, Praxisorganisation und Qualitätsmanagement, Organisation und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen und Inhouse-Schulungen für Praxisinhaber und -personal sowie Referententätigkeit für Ärzte und Praxispersonal bei der KV Bayern, KV Thüringen, KV Berlin, Edmund-Christiani-Seminar der Ärztekammer Schleswig-Holstein.

Reinhold R. Wolff
praxisteam Reinhold R. Wolff GmbH
Bergstr. 8
72275 Alpirsbach
Tel.: 07444/4404
E-Mail: praxisteam-wolff@t-online.de
www.praxisteam-wolff.de

Kurzporträt: Reinhold R. Wolff entwirft und gestaltet seit 40 Jahren Objekte im Medizinbereich. Schwerpunkte: Projektentwicklung, Fachplanung, Innenarchitektur/Gestaltung/Einrichtung

Dipl.-Kauffrau Ute Wutzler
Kassenärztliche Vereinigung
Baden-Württemberg (KVBW)
Haldenhastr. 11
72772 Reutlingen
Tel.: 07121/9172392
E-Mail: ute.wutzler@kvbawue.de
www.kvbawue.de

Kurzportrait: Studium der Betriebswirtschaftslehre in Tübingen mit Schwerpunkt Planung und Organisation, langjährige Beratungserfahrung, QEP-Trainerin, EFQM-Assessorin, Fachvorträge, Seminare, Schulungen und Publikationen für Praxismanagement-Themen, Leiterin der Beratungsgruppe „Qualitätsmanagement in der Praxis“ der KVBW.

Hinweis für unsere Leserinnen und Leser

Mit der vorliegenden Broschüre „Organisation und Management einer Praxis“ setzen die Kassenärztlichen Vereinigungen die bewährte Reihe „Beratungsservice für Ärzte“ des Zentralinstituts für die kassenärztliche Versorgung (ZI) mit aktuellen Themen fort.

Die Ausführungen gelten fast ausnahmslos auch für Psychologische Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichen-Psychotherapeuten. Allein aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text überwiegend die Berufsbezeichnung „Arzt“ gebraucht.

Mangels einer praktikablen und leserfreundlichen Schreibweise der weiblichen wie männlichen Berufsbezeichnung Ärztin/Arzt bzw. Psychotherapeut/Psychotherapeu-

tin haben wir beschlossen, uns i.d.R. auf die männliche Variante zu beschränken. Selbstverständlich sind aber alle Ärztinnen bzw. Psychotherapeutinnen darin mit angesprochen.

Wir hoffen auf Ihr Verständnis und wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Ihr Redaktionsteam

Carmen Baumgart
Marian Buchholz-Kupferschmid
Peter Dittmann
Melitta Fechner
Bernd Feit
Franz Riedl

Vorwort

Schlagworte wie Medizinproduktebetreiberverordnung und Hygieneplan, Qualitätsmanagement, Prozessoptimierung, Begehungen, eHealth, Budgetierung, Abrechnungsverfahren und vieles mehr sind täglich in den einschlägigen Fachmagazinen und Newslettern zu lesen. Diese machen nicht unbedingt Mut, sich der Herausforderung einer Tätigkeit als niedergelassener Vertragsarzt zu stellen. Der Auftrag des Arztes oder Psychotherapeuten ist doch eigentlich in der medizinischen oder psychotherapeutischen Versorgung seiner Patienten zu sehen. Doch sind Sie auch aufgerufen, Ihre Praxis als Unternehmen zu leiten oder in einem solchen Unternehmen ggf. als sogenannter „Angestellter Arzt“ zu arbeiten. Wer als Einsteiger bisher primär in der Patientenversorgung tätig war, kennt schon viele bürokratische Tätigkeiten, die die tägliche Arbeit begleiten. Zusätzlich ist jetzt der neue Beruf des Managers mit der Berufung als Arzt oder Therapeut in Einklang zu bringen. Im Medizinstudium kommt die betriebswirtschaftliche Führung von Praxisstrukturen, die Vermittlung von Grundlagen zur Planung der strategischen Praxisausrichtung, das innerbetriebliche Controlling ebenso wie das Qualitätsmanagement als Methode leider oftmals zu kurz.

Für den langfristigen Erfolg einer konkurrenzfähigen Praxis zählen heute nicht nur die fachlichen Qualifikationen des niedergelassenen Arztes oder Psychotherapeuten. Wichtig ist aus Sicht der Patienten eine optisch ansprechende, gut organisierte Praxis mit bestmöglichem Service und guter Erreichbarkeit. Das äußere Erscheinungsbild

prägt die Praxis und stellt die Visitenkarte des Arztes dar. Vor diesem Hintergrund gewinnen das Praxismanagement mit seinen Facetten wie Ablauforganisation, räumliche und materielle Ausstattung und nicht zuletzt die Innenarchitektur auf der Grundlage eines gut durchdachten Raumkonzeptes einschließlich der Barrierefreiheit an Bedeutung. Dabei sind Anforderungen des Datenschutzes ebenso zu beachten wie der optimale Einsatz und die Nutzung der IT-Systeme in der Praxis. Das Internet bietet neben sozialen Netzwerken großartige Möglichkeiten zur Recherche und Information, zum Austausch und darüber hinaus auch für das eigene Praxismarketing.

Die verantwortungsvolle und umsichtige Unternehmensführung erfordert in einem Markt, der durch immer neue vertragliche Möglichkeiten und Weiterentwicklungen geprägt ist, ein vorausschauendes und effektives Praxismanagement. Unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen und weiterer Anforderungen sind die Gestaltungsmöglichkeiten der Praxisorganisation vielfältig. Die reibungslose Ablauforganisation wird durch die Strukturierung der Behandlungsabläufe ebenso wie die effiziente Personaleinsatzplanung sichergestellt. Anforderungen zum Schutz der Patienten, aber auch des Praxispersonals, z.B. vor Infektionen, werden individuell und zuverlässig in der Praxis umgesetzt. Ergebnisse aus Analysen und Befragungen fließen in Ihre Überlegungen zur Weiterentwicklung Ihres Praxiskonzepts ein. Das strukturierte Abrechnungsmanagement sowie eine verantwortungsvolle Finanzplanung einschließlich der Berücksichtigung

verschiedenster Einnahmequellen, verbunden mit einem regelmäßigen Controlling durch Kennzahlen begleiten Sie auf dem Weg zu einer langfristig erfolgreichen Praxis.

Das für jeden Praxisinhaber selbstverständliche Thema *Praxismanagement* hat im Nachgang zur gesetzlichen Verpflichtung zur Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems (QM) weiter an Bedeutung gewonnen. Die Patientenorientierung und größtmögliche Patientensicherheit stehen dabei im Vordergrund. Das Risikomanagement als Teil des QM identifiziert laufend Schwachstellen mit dem Ziel, Schäden und ggf. damit verbundene Haftungsansprüche zu vermeiden und Risiken zu erkennen. Ohne Festlegungen kann keine Praxis geführt werden – dies gilt für alle Praxen unabhängig von der Größe und Fachrichtung. Unbemerkt werden in allen Bereichen – von der Anmeldung bis Funktionsdiagnostik – Instrumente des QM angewandt. Als Managementmethode gibt QM der Praxisleitung eine Fülle an Werkzeugen mit auf den Weg, um ihre Ziele zu erreichen. Der Nutzen nach der Implementierung eines QM-Systems ist vielfältig und zeigt sich unter anderem in:

- ▲ Kostensenkung durch strukturierte Praxisabläufe und Fehlervermeidung
- ▲ höherer Arbeitsmotivation und Zufriedenheit durch verbesserte Kommunikation und klare Verantwortlichkeiten
- ▲ größerem Patientenvertrauen durch verbesserte Transparenz und gleichmäßige Versorgungsqualität

- ▲ Sicherheit durch strukturierte Prozesse bei Praxisbegehungen
- ▲ Wettbewerbsvorteil durch nachweisbar hohe Qualität und effiziente Strukturen.

Dieser Band ergänzt die Beratung in den KVen und gibt Ihnen einen Einblick in die komplexe Materie des Praxismanagements sowie der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten. Das positive Feedback unserer Leser und Sachkundigen hat uns bestärkt, erneut eine überarbeitete Auflage herauszugeben, die Sie exklusiv ausschließlich von Ihrer Kassenärztlichen Vereinigung erhalten. Bei allen beteiligten Experten bedanken wir uns für die Zusammenstellung der abwechslungsreichen Informationen. Ihnen wünschen wir eine interessante Lektüre verbunden mit dem Wunsch, dass Sie sowohl nach Ihrem Start in die ambulante Versorgung als auch nach Änderungen in Ihrer Praxisstruktur nach einigen Jahren auf Ihre erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit zurückblicken können und mit Freude Ihrer Berufung nachgehen.

Gerne unterstützen Sie die Berater der KVen rund um das Thema Praxismanagement durch praktische Hilfestellungen, Seminare zu Spezialthemen und in persönlichen Beratungsgesprächen.

Marian Buchholz-Kupferschmid

Abkürzungsverzeichnis

ADT-Bundesverband	Android Development Tools, Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren
AGnES zwei	Arzt-entlastende, gemeindenahe, E-Health-gestützte, systemische Intervention (Brandenburger Modell)
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BG	Berufsgenossenschaft
BGW	Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
BTM-Rezept	Betäubungsmittelrezept
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
DMP	Disease-Management-Programm
DSB	Datenschutzbeauftragter
eDMP	Elektronische Dokumentation von Disease-Management-Programmen
EFQM	European Foundation for Quality Management
eGK	Elektronische Gesundheitskarte
eHBA	Elektronischer Heilberufsausweis
eMP	Elektronischer Medikationsplan
ePA	Elektronische Patientenakte
ePF	Elektronisches Patientenfach
EPA	Europäisches Praxisassessment
ESt	Einkommenssteuer
FMEA	Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse
EÜR	Einnahme-Überschuss-Rechnung
G-Ba	Gemeinsamer Bundesausschuss
GefStoffV	Gefahrstoffverordnung
HWG	Heilmittelwerbegesetz
IfSG	Infektionsschutzgesetz
IGeL	Individuelle Gesundheitsleistung
Iso-Norm	von der Internationalen Organisation für Normung verabschiedete Norm
IT	Informationstechnik
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KBV	Kassenärztliche Bundesvereinigung
KTQ	Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen
KV	Kassenärztliche Vereinigung
KVDT	KV-Daten-Transfer (Datensatzbeschreibung zum Datenaustausch zwischen Arztpraxis und Kassenärztlichen Vereinigungen)
LAGA	Bund/Länder-Arbeitsgemeinschaft Abfall

LDT	Labordatentransfer zum Austausch medizinischer Untersuchungsdaten
MedHygVO	Verordnung des Sozialministeriums Baden-Württemberg über die Hygiene und Infektionsprävention in medizinischen Einrichtungen
MFA	Medizinische Fachangestellte
MGV	Morbiditätsorientierte Gesamtvergütung
MHD	Mindesthaltbarkeitsdatum
MKT	multifunktionale Kartenterminals
MoNi	Modellversuch in Niedersachsen, Nicht ärztliche Praxisassistentin
MPG	Medizinproduktegesetz
MPGVWV	allgemeine Verwaltungsvorschrift zur Durchführung des MPG
MuSchG	Mutterschutzgesetz
MVZ	Medizinisches Versorgungszentrum
NäPA	nicht ärztliche Praxisassistentin
NFDM	Notfalldatenmanagement
ÖGDG	Gesetz über den öffentlichen Gesundheitsdienst (Gesundheitsdienstgesetz)
PDCA-Zyklus	Plan-Do-Check-Act-Zyklus = Prozess des Planens-Testens-Überprüfens- Umsetzens/Einführens
PVS	Praxis-Verwaltungs-System
QEP®	Qualität und Entwicklung in Praxen
QM	Qualitätsmanagement
RöV	Röntgenverordnung
RPZ	Risikoprioritätszahl
TI	Telematikinfrastruktur
TRBA	Technische Regeln für Biologische Arbeitsstoffe
SGB	Sozialgesetzbuch
SNK	Sicheres Netz der KVen
StrlSchV	Strahlenschutzverordnung
SV	Sozialversicherung
TGA	Trägergemeinschaft für Akkreditierung
UVV	Unfallverhütungsvorschriften
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
VERAH	Versorgungsassistentin in der Hausarztpraxis (Modell in Baden-Württemberg)
VAH	Verbund für angewandte Hygiene e.V.
VPN	virtuelles privates Netzwerk
VSDM	Versichertenstammdatenmanagement
WBO	Weiterbildungsordnung

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	<i>Marian Buchholz-Kupferschmid</i>	
2	Managementaufgaben in der Praxis und Aufbauorganisation	3
	<i>Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid</i>	
2.1	Festlegung von Entscheidungsprozessen und Prozessverantwortung –	3
2.2	Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems –	5
2.2.1	Grundelemente eines Qualitätsmanagements –	7
2.2.2	Instrumente eines Qualitätsmanagements –	7
2.3	Führungsstil –	8
	Praxismanager/-in –	10
2.4	Personaleinsatzplanung –	11
2.5	Hierarchien, Stellenbeschreibungen, Arbeitsplatzbeschreibungen –	13
2.6	Fort-/Weiterbildung –	15
2.6.1	Weiter-/Fortbildung von Ärzten –	15
2.6.2	Weiterbildungsassistenten –	16
2.6.3	Ausbildung von Medizinischen Fachangestellten –	17
2.6.4	Weiterbildung des nicht ärztlichen Assistenzpersonals –	17
2.7	Organisation von Vertretungen –	18
2.8	Praxisinterne Qualitätssicherung –	18
2.9	Praxismarketing und Kommunikationsstrategie –	20
2.10	Fehler- und Beschwerdemanagement –	22
2.10.1	Beschwerdemanagement –	22
2.10.2	Verbesserungen –	23
2.10.3	Nicht strafendes Fehlermanagement –	24
2.10.4	Patientenbefragungen –	25
3	Ablauforganisation und Strukturierung von Behandlungsabläufen	33
3.1	Behandlungsabläufe –	33
	<i>Wolfgang Rusch</i>	
3.1.1	Strukturierung von Behandlungsabläufen –	33
	<i>Wolfgang Rusch</i>	
3.1.2	Krankheitsbildbezogene Behandlungsabläufe –	34
	<i>Wolfgang Rusch</i>	
3.1.3	Versorgungsformbezogene Behandlungsabläufe –	34
	<i>Wolfgang Rusch</i>	
3.1.4	Einführung von Behandlungsabläufen oder Praxisstandards –	35
	<i>Wolfgang Rusch</i>	

- 3.1.5 Formen der Dokumentation für Ihre Praxisstandards – 36
Katja Saalfrank
- 3.1.6 Formulararten und deren unterschiedliche Anwendung – 37
Katja Saalfrank
- 3.2 Terminmanagement – 37
Katja Saalfrank
 - 3.2.1 Sprechstundenangebot – 38
Katja Saalfrank
 - 3.2.2 Wege zu einem funktionierenden Terminsystem – 39
Katja Saalfrank
 - 3.2.3 Ermittlung des Zeitbedarfs für die jeweilige Tätigkeit – 40
Katja Saalfrank
 - 3.2.4 Telefonorganisation – 40
Katja Saalfrank
 - 3.2.5 Bestell- und Recall-System – 43
Katja Saalfrank
Recall-System
Wolfgang Rusch
 - 3.2.6 Akutpatienten, Verzögerungen und ungeplante Patientenbesuche – 46
Katja Saalfrank
 - 3.2.7 Nicht planbare Termine – das Notfallmanagement – 47
Katja Saalfrank
 - 3.2.8 Fazit – 49
Katja Saalfrank
- 3.3 Internetanwendungen und Einsatz von Mobilgeräten für die Praxis – 50
Stephan Müller
 - 3.3.1 Einsatz in der Arzt-Patienten-Kommunikation – 50
 - 3.3.2 Einsatz in der Arzt-Arzt-Kommunikation – 53
- 3.4 Einkauf in der Praxis – 54
Katja Saalfrank
 - 3.4.1 Regelung der Zuständigkeit und Verantwortung – 54
 - 3.4.2 Beschaffungsmanagement – 54
 - 3.4.3 Wareneingang – 55
 - 3.4.4 Lagerung in der Praxis – 56
 - 3.4.5 Maßnahmen zur richtigen Lagerung und Kontrolle der Praxisverbrauchsmaterialien – 57
- 3.5 Rechtliche Rahmenbedingungen der Praxisorganisation – 58
Ute Wutzler
 - 3.5.1 Arbeitsschutz – 58
Ute Wutzler
 - 3.5.2 Medizinproduktegesetz – 59
Ute Wutzler
 - 3.5.3 Qualitätsmanagement – 60
Ute Wutzler
 - 3.5.4 Datenschutz und Schweigepflicht – 62
Ute Wutzler

- 3.5.5 Infektionsschutzgesetz – 63
Karin Artz, Anna Kriwich
- 3.5.6 Weitere untergesetzliche Normen – 64
Ute Wutzler
- 3.6 Hygienemaßnahmen und sichere Anwendung von Medizinprodukten – 65
Anna Kriwich, Karin Artz
 - 3.6.1 Der Hygieneplan – 65
 - 3.6.2 Personalhygiene – 66
 - 3.6.3 Umgebungshygiene – 67
 - 3.6.4 Betrieb und Anwendung von Medizinprodukten – 69
 - 3.6.5 Aufbereitung von Medizinprodukten – 70
- 3.7 Überwachung und Begehungen von Arztpraxen durch Behörden – 71
Karin Artz, Anna Kriwich
 - 3.7.1 Überwachung Infektionshygiene – 73
 - 3.7.2 Überwachung der Medizinprodukte – 74
 - 3.7.3 Überwachung Arbeitsschutz – 76
 - 3.7.4 Überwachung Datenschutz – 77
- 3.8 Abrechnung vertragsärztlicher Leistungen – 77
Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid
 - 3.8.1 Grundlagen der Abrechnung – 78
Michael Barczok
 - 3.8.2 Vorarbeiten zur KV-Abrechnung im laufenden Quartal – 80
Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid
 - 3.8.3 Controlling – Auswertung der Abrechnungsdaten – 80
Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid
 - 3.8.4 Technischer Ablauf der Abrechnung – 81
Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid
 - 3.8.5 Was passiert mit der Abrechnung in der KV? – 83
Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid
 - 3.8.6 Die Abrechnung als Controllinginstrument – 83
Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid
- 3.9 IT in der Arzt- und Psychotherapeutenpraxis – 85
Tobias Binder
 - 3.9.1 Auswahl einer geeigneten Praxisverwaltungssoftware (PVS) – 88
 - 3.9.2 Aufbau einer Telematikinfrastruktur im deutschen Gesundheitswesen – 91
 - 3.9.3 Online-Anbindungsmöglichkeiten – 96
 - 3.9.4 Online-Abrechnung – 97
 - 3.9.5 Die Kommunikationsplattform des KV-Systems: KV-Connect – 99
 - 3.9.6 Datenschutz und Datensicherheit – 100
 - 3.9.7 Blankoformularbedruckung – 101
- Exkurs: Telemedizin/Telemonitoring – 102
Dr. Michael Barczok

4	Raumplanung	107
	<i>Reinhold R. Wolff, Kathrin Geilert</i>	
4.1	Kernelemente einer effizienten Raumplanung – 107	
4.1.1	Faktor Personalkosten – 109	
4.1.2	Faktor Raumkosten – 109	
4.2	Räumliche Netzwerke – 110	
4.2.1	Erfolgsmodelle – 112	
4.2.2	Neudefinition des Aufgabengebietes – 114	
4.2.3	Umgestaltung der Anmeldung – 114	
4.2.4	Verkehrs- und Nebenflächen – 114	
4.2.5	Übersicht über mögliche Synergieeffekte – 116	
4.3	Planungsschritte zu einem erfolgreichen Praxisraumkonzept – 116	
4.3.1	Vorcheck der Räume – 116	
4.3.2	Planung – 117	
4.3.3	Bauantrag – 117	
4.3.4	Mietvertragsverhandlungen – 118	
4.3.5	Technische Planung – 119	
4.4	Tipps zum Thema Flächenbedarf – 119	
5	Innenausstattung	123
	<i>Reinhold R. Wolff, Kathrin Geilert</i>	
5.1	Optische Gestaltung – 123	
5.1.1	Bodenbeläge – 123	
5.1.2	Tipps zum Thema Möblierung – 126	
5.2	Raumakustik und Schallschutz – 126	
5.3	Praxisbeispiel: Ein Praxisumzug mit System – 129	
Anhang	131
	Die Beratungsleistungen Ihrer KV – 131	
	<i>Marian Buchholz-Kupferschmid</i>	
	Kassenärztliche Vereinigungen in der Bundesrepublik Deutschland – 133	