

# Ablauforganisation, Management und Digitalisierung einer Praxis

Planung, Ausstattung, Steuerung

Alles Gute.



Kassenärztliche Vereinigung Baden-Württemberg

Ablauforganisation, Management  
und Digitalisierung einer Praxis



# Ablauforganisation, Management und Digitalisierung einer Praxis

Planung, Ausstattung, Steuerung

Stand März 2023

Unter Mitarbeit von K. Artz, M. Barczok, M. Bettler,  
T. Binder, J. Bollinger, M. Buchholz-Kupferschmid,  
K. Geilert, R. Pfandzelter, W. Rusch, K. Rusch-Saalfrank,  
U. Schmitt, K. Tiemens, A. Walter, U. Wutzler

7. Auflage

Deutscher Ärzteverlag Köln

Redaktion:

Dipl.-Math. Carmen Baumgart  
Kassenärztliche Vereinigung  
Sachsen

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

Verww. Melitta Fechner  
Kassenärztliche Vereinigung  
Rheinland-Pfalz

Carsten Lotz  
Kassenärztliche Vereinigung  
Hessen

Dipl.-Kffr. (Univ.) Anja Rößle  
Kassenärztliche Vereinigung  
Bayerns

### **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 © 2023 by  
Deutscher Ärzteverlag GmbH  
Dieselstraße 2, 50859 Köln

Umschlagkonzeption: Deutscher Ärzteverlag  
Produktmanagement: Gabriele Graf  
Content Management: Alessandra Provenzano  
Manuskriptbearbeitung: Dr. Margit Ritzka  
Herstellung: Christian Ruhmann  
Satz: Plaumann, 47807 Krefeld  
Druck/Bindung: Plump Druck & Medien, 53619 Rheinbreitbach

## Autorenverzeichnis

Karin Artz  
 Dipl.-Verwaltungswirtin (FH)  
 Kassenärztliche Vereinigung  
 Baden-Württemberg (KVBW)  
 Haldenhastr. 11  
 72772 Reutlingen  
 Tel.: 07121/917-2356  
 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, seit 2020 Leiterin der Gruppe Qualitätssicherung Genehmigung und Prüfung in der Bezirksdirektion Reutlingen. QEP-Trainerin, Referentin bei der Managementakademie der KVBW zu Hygiene-Themen, Autorin von verschiedenen Publikationen zum Thema Hygiene in der Arztpraxis/psychotherapeutischen Praxis.

Dr. med. Michael Barczok  
 Lungenzentrum Ulm  
 Olgastr. 83  
 89073 Ulm  
 E-Mail: mbarczok@gmx.de

**Kurzporträt:** Seit 1985 niedergelassener Pneumologe in QM-zertifizierter Gemeinschaftspraxis mit Nebenbetriebsstätte. Seit 2017 als angestellter Arzt. Gremienerfahrung als Vorstandsmitglied der deutschen Pneumologen, in der Vertreterversammlung der KV Baden-Württemberg sowie in einigen KV-Ausschüssen. Vorsitzender der QM-Kommission Baden-Württemberg.

Melanie Bettler  
 Pharmazeutisch-Technische Assistentin  
 Kassenärztliche Vereinigung  
 Westfalen-Lippe (KVWL)  
 Robert-Schimrigk-Str. 4-6  
 44141 Dortmund  
 Tel.: 0231/9432-3941  
 E-Mail: melanie.bettler@kvwl.de  
 www.kvwl.de

**Kurzporträt:** Berufsausbildung zur Arzthelferin mit anschließender fünfjähriger Berufserfahrung in einer Praxis für Innere Medizin. Ausbildung zur Pharmazeutisch-Technischen Assistentin und zweijährige Tätigkeit in einer öffentlichen Apotheke.

Seit 2005 Beratungstätigkeit im Geschäftsbereich Verordnungsmanagement der Kassenärztlichen Vereinigung Westfalen-Lippe.

Tobias Binder  
 Dipl.-Betw. (FH)/Dipl.-Soz.-Päd. (BA)  
 Kassenärztliche Vereinigung  
 Baden-Württemberg (KVBW)  
 Albstadtweg 11  
 70567 Stuttgart  
 Tel.: 0711/7875-3361  
 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 sowie Leiter der Bezirksdirektion Stuttgart. Langjährige Erfahrung als Berater und Referent für Ärzte und Psychotherapeuten und deren Praxispersonal, Lehrbeauftragter an der Hochschule Ravensburg-Weingarten, Fachbereich Gesundheitsökonomie.

Jasmin Bollinger  
 Kassenärztliche Vereinigung  
 Baden-Württemberg (KVBW)  
 Haldenhastr. 11  
 72772 Reutlingen  
 Tel.: 07121/917-2126  
 E-Mail: jasmin.bollinger@kvbawue.de  
 www.kvbawue.de

**Kurzporträt:** Berufsausbildung zur Medizinischen Fachangestellten mit anschließender mehrjähriger Berufserfahrung in einer Praxis für Gynäkologie und Geburtshilfe. Seit 2006 Mitarbeiterin der KVBW im Geschäftsbereich Qualitätssicherung und Ordnungsmanagement. Beratung und Schulungen für Ärzte und Psychotherapeuten und deren Praxispersonal zum Thema Hygiene und Medizinprodukteaufbereitung. Referentin bei der Managementakademie der KVBW zu Hygiene-Themen.

Marian Buchholz-Kupferschmid  
 Dipl.-Ges. oec. med.  
 Sachgebietsleiterin Praxisservice  
 Geschäftsbereich Service und Beratung  
 Kassenärztliche Vereinigung  
 Baden-Württemberg (KVBW)  
 Albstadtweg 11  
 70567 Stuttgart  
 Tel.: 0711/7875-3300  
 E-Mail: marian.buchholz-kupferschmid@kvbawue.de  
 www.kvbawue.de

**Kurzporträt:** Langjährige Beratungserfahrung bei der Kassenärztlichen Vereinigung Baden-Württemberg in Stuttgart. Studium der Gesundheitsökonomie, betriebswirtschaftliche 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. Erfahrung mit komplexen Projekten zur Organisationsentwicklung wie z.B. 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.: 034321/6220-00  
 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.

Dr. habil. Rupert Pfandzelter  
 Leiter der Abteilung ambulante Qualitätssicherung – diagnostische Verfahren im Dezernat Versorgungsqualität der Kassenärztlichen Bundesvereinigung  
 Herbert-Lewin-Platz 2  
 10623 Berlin  
 Tel.: 030/4005-1222  
 E-Mail: rpfandzelter@kbv.de  
 www.kbv.de

**Kurzporträt:** Diplom-Physiker, 15 Jahre wissenschaftliche Tätigkeit im Bereich Strahlenphysik an Universitäten in München, Tokio, Houston und Berlin. Seit 2002 bei der Kas-

senärztlichen Bundesvereinigung tätig und Leiter der Abteilung ambulante Qualitätssicherung – diagnostische Verfahren im Dezeranat Versorgungsqualität.

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. Referenten-/Dozententätigkeiten für verschiedene Bildungsträger und Partner bei Saalfrank & Partner – Management im Gesundheitswesen.

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

**Kurzporträt:** Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen, externe Auditorin ISO 9001, DGQ-Qualitätsmanagerin, akkreditierte Beraterin in der Beraterdatenbank des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA). Von 1991 bis 2006 als Arzthelferin und Praxismanagerin in Arztpraxen tätig. Seit 2007 haupt- und freiberufliche Tätigkeit als Beraterin im Gesundheitswesen in den Bereichen Praxis-, Projekt- und Qualitätsmanagement. Referenten-/Dozententätigkeiten für verschiedene Bildungsträger, Autorentätigkeiten für Fachverlage und -zeitschriften.

Ulrike Schmitt  
Dezernat Versorgungsqualität – Abteilung Qualitätsmanagement, Qualitätszirkel, Patientensicherheit  
Kassenärztliche Bundesvereinigung  
Herbert-Lewin-Platz 2  
10623 Berlin  
E-Mail: uschmitt@kbv.de

**Kurzporträt:** Leiterin der Abteilung Qualitätsmanagement, Qualitätszirkel, Patientensicherheit, seit 2009 bei der Kassenärztlichen Bundesvereinigung und im Autorenteam von QEP – Qualität und Entwicklung in Praxen® tätig. Berät und schult zur Einführung und Weiterentwicklung von QM. Zuvor viele Jahre im Praxis- und Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen aktiv. Von Beruf Ergotherapeutin und Arzthelferin.

Ass. jur. Kathrin Tiemens  
Kassenärztliche Vereinigung  
Westfalen-Lippe (KVWL)  
Robert-Schimrigk-Str. 4–6  
44141 Dortmund  
Tel.: 0231/9432-3947  
E-Mail: kathrin.tiemens@kvwl.de  
www.kvwl.de

**Kurzporträt:** Nach dem Studium der Rechtswissenschaften in Kiel und Hamburg folgte ein zweijähriges Referendariat im Bezirk des OLG Hamm. Seit 2007 Beratungstätigkeit im Geschäftsbereich Verordnungsmanagement der Kassenärztlichen Vereinigung Westfalen-Lippe.

Dr. med. Andreas Walter  
Leiter Abteilung Praxisberatung – Bereich Beratung und Information  
Kassenärztliche Vereinigung Hamburg (KVH)  
Humboldtstr. 56  
22083 Hamburg  
Tel: 040/22802-455  
E-Mail: andreas.walter@kvhh.de  
www.kvhh.net



**Kurzporträt:** Dipl.-Verwaltungswirt, 7 Jahre Tätigkeit im Gesundheitsamt Bremen. Studium der Humanmedizin. 4 Jahre Medizinischer Dienst der Krankenversicherung in Schleswig-Holstein: Patientenstrukturanalysen von Krankenhäusern, Grundsatzfragen der Gesetzlichen Krankenversicherung und Qualitätssicherungsprojekte; 2 Jahre Versorgungsforschung und Qualitätssicherungsprojekte im Institut für Sozialmedizin des Universitätsklinikums Schleswig-Holstein in Lübeck. Von 2004 bis 2017 in der Kassenärztlichen Bundesvereinigung, zuletzt als Leiter der Abteilung ambulante Qualitätssicherung tätig. Seit 2017 Leiter der Abteilung Praxisberatung der Kassenärztlichen Vereinigung Hamburg.

Dipl.-Kauffrau Ute Wutzler  
Kassenärztliche Vereinigung  
Baden-Württemberg (KVBW)  
Haldenhastr. 11  
72772 Reutlingen  
Tel.: 07121/917-2392  
E-Mail: ute.wutzler@kvbawue.de  
www.kvbawue.de

**Kurzporträt:** Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Tübingen mit Schwerpunkt Planung und Organisation, langjährige Beratungserfahrung, QEP-Trainerin. Fachvorträge, Seminare, Schulungen und Publikationen für QM- und Praxismanagement-Themen, Leiterin der Beratungsgruppe QM und Beratung zum Praxismanagement der KVBW.

## Hinweis für unsere Leserinnen und Leser

Die Ausführungen in diesem Buch gelten ausnahmslos auch für Psychologische Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichen-Psychotherapeuten. Allein aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im Buch überwiegend die Bezeichnung „Arzt“ oder „Mitarbeiter“ gebraucht. Die Verwendung der männlichen Form steht daher immer sowohl für die männliche, weibliche als auch diverse Bezeichnung. Dasselbe gilt für „Patienten“ sowie „Psychotherapeuten“.

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

Ihr Redaktionsteam

*Carmen Baumgart*

*Marian Buchholz-Kupferschmid*

*Melitta Fechner*

*Carsten Lotz*

*Anja Rößle*



## Vorwort

Schlagworte wie Medizinproduktebetreiberverordnung und Hygieneplan, Qualitätsmanagement, Prozessoptimierung, Begehungen, E-Health und TI, Budgetierung, Abrechnungsverfahren und viele mehr in den einschlägigen Fachmagazinen und Newslettern laden nicht unbedingt dazu ein, sich der Herausforderung einer Tätigkeit als niedergelassener Vertragsarzt zu stellen. Schließlich erfolgt der Wechsel aus dem Krankenhaus in eine Praxis doch oftmals gerade, um die Bürokratie zur Dokumentation etwas hinter sich zu lassen. Hier sieht der Arzt seinen Auftrag in erster Linie in der medizinischen oder psychotherapeutischen Versorgung seiner Patienten. In einer freiberuflichen Praxis sind Sie aufgerufen, diese entweder als Unternehmer zu leiten oder in einer solchen Praxis als „angestellter Arzt“ zu arbeiten. Bisher primär in der Patientenversorgung tätig, ist der Berufseinsteiger, der bereits viele bürokratische Aufgaben kennt, nun in diesem Spannungsfeld, in dem Bürokratie die tägliche Arbeit begleitet, selbstständig und eigenverantwortlich tätig. Zusätzlich ist jetzt also der neue Beruf eines Managers mit der Berufung eines Arztes oder Therapeuten in Einklang zu bringen. Nahezu täglich müssen Entscheidungen getroffen werden, die für den Erfolg der Praxis unverzichtbar sind. Im Medizinstudium kommt die betriebswirtschaftliche Führung von Praxisstrukturen jedoch leider oftmals zu kurz.

Für den langfristigen Erfolg einer konkurrenzfähigen Praxis zählen heute, neben den fachlichen Qualifikationen des niedergelassenen Arztes oder Psychotherapeuten, weitere Erfolgsfaktoren. Aus Sicht der Patienten ist eine optisch ansprechende, saubere und gut organisierte Praxis mit bestmöglichem Service

und guter Erreichbarkeit wichtig. Das äußere Erscheinungsbild prägt neben der fachlichen Qualifikation die Praxis und stellt damit die Visitenkarte des Arztes dar. Vor diesem Hintergrund gewinnen das Praxismanagement mit seinen Facetten wie Ablauforganisation, Leistungsangebot mit alternativen Angeboten, unkomplizierte Erreichbarkeit, räumliche und materielle Ausstattung und nicht zuletzt die Innenarchitektur auf der Grundlage eines gut durchdachten Raumkonzeptes einschließlich der gesetzlich geforderten Barrierefreiheit an Bedeutung. Dabei sind Anforderungen des Datenschutzes ebenso zu beachten wie der optimale Einsatz und die Nutzung der IT-Systeme in der Praxis. Sie sollen die Arbeit in den Praxen erleichtern, die Versorgung verbessern und Mehrwerte für Patienten und Ärzte durch neue Anwendungen schaffen.

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 ständige Weiterentwicklungen geprägt ist, ein vorausschauendes, flexibles und effektives Praxismanagement. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Praxisorganisation sind, auch unter Berücksichtigung der vielfältigen vertraglichen Möglichkeiten und rechtlichen Rahmenbedingungen, immer wieder zu prüfen und bei Bedarf anzupassen. Die reibungslose Ablauforganisation wird durch die Strukturierung der Behandlungsabläufe ebenso wie die effiziente Personaleinsatzplanung sichergestellt. Unter Berücksichtigung aller Anforderungen zur Qualitäts-

sicherung werden Patientenschutz, z.B. vor Infektionen, und der Schutz des Praxispersonals individuell und zuverlässig in der Praxis umgesetzt. Ergebnisse aus Analysen und Befragungen fließen in die 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) durch die geforderte Patientenorientierung und größtmögliche Patientensicherheit weiter an Bedeutung gewonnen. 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 an die Hand, 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,

- ▲ Wettbewerbsvorteilen durch nachweisbar hohe Qualität und effiziente Strukturen.

Bei allen Festlegungen ist die gebotene Flexibilität, um sich auch kurzfristig auf sich ändernde Anforderungen und Rahmenbedingungen einzulassen, nicht außer Acht zu lassen. Eine gute Struktur ermöglicht es, etablierte Prozesse rasch an neue Herausforderungen anzupassen und so bspw. für eine sichere Patientenversorgung zu sorgen. Die Pandemie durch SARS-CoV-2 (COVID-19) hat gezeigt, dass innerhalb kürzester Zeit Patienten mit Infekten neben dem üblichen Patientenkontext in den Praxen niedergelassener Ärzte sicher behandelt werden konnten. Ohne eine angemessene Anpassung der Strukturen wäre dies so nicht möglich gewesen.

Dieser Band gibt Ihnen einen Einblick in die komplexe Materie des Praxismanagements sowie der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten und ergänzt die Beratung in den KVen. 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 dem Start Ihrer Tätigkeit in der ambulanten Versorgung als auch nach Änderungen in Ihrer Praxisstruktur immer wieder auf eine 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 und individuellen Beratungsgesprächen.

*Marian Buchholz-Kupferschmid*

## Abkürzungsverzeichnis

ADT-Bundesverband	Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren
Agnes zwei	Arzt-entlastende, gemeindenahе, E-Health-gestützte, systemische Intervention (Brandenburger Modell)
AM-RL	Arzneimittel-Richtlinie
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz
ASR	Arbeitsstättenrichtlinien
AV-Vertrag	Vertrag zur Auftragsverarbeitung
AWMF	Arbeitsgemeinschaft der wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften e.V.
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrSiV	Betriebssicherheitsverordnung
BfArM	Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte
BG	Berufsgenossenschaft
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGW	Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
BildscharbV	Bildschirmarbeitsverordnung
BioStoffV	Biostoffverordnung
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnologie
bspw.	beispielsweise
BTM-Rezept	Betäubungsmittelrezept
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
bzw.	beziehungsweise
COVID-19	Coronavirus disease 2019
CPC	Cost-per-Click
dB	Dezibel
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
d.h.	das heißt
DiGA	Digitale Gesundheitsanwendungen
DiGAV	Digitale-Gesundheitsanwendungen-Verordnung
DMP	Disease-Management-Programm
DSB	Datenschutzbeauftragter
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
DVG	Digitale Versorgung Gesetz

D2D	Doctor to Doctor
eAU	Elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung
EBM	Einheitlicher Bewertungsmaßstab
eDMP	Elektronische Dokumentation von Disease-Management-Programmen
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
eHBA	Elektronischer Heilberufsausweis
eHealthG	Electronic Health Gesetz
eHKS	Elektronische Dokumentation Hautkrebsscreening
eiDAS-Verordnung	EU-Verordnung über Identifizierung und Vertrauensdienste für elektronische Transaktionen im Binnenmarkt
EKG	Elektrokardiogramm
eMP	Elektronischer Medikationsplan
ePA	Elektronische Patientenakte
ePF	Elektronisches Patientenfach
EPA	Europäisches Praxisassessment
ESt	Einkommensteuer
etc.	et cetera
EU-DSGVO	EU-Datenschutz-Grundverordnung
FAQ	Frequently asked Questions (Zusammenstellung oft gestellter Fragen und dazugehöriger Antworten zu einem Thema)
FMEA	Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse
EU	Europäische Union
EÜR	Einnahmen-Überschuss-Rechnung
G-BA	Gemeinsamer Bundesausschuss
GefStoffV	Gefahrstoffverordnung
ggf.	gegebenenfalls
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
GOÄ	Gebührenordnung für Ärzte
HWG	Heilmittelwerbegesetz
HZV	Hausarztzentrierte Versorgung
ICD	Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (ICD, englisch: International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems)
i.d.R.	in der Regel
IfSG	Infektionsschutzgesetz
IGeL	Individuelle Gesundheitsleistung
Iso-Norm	von der Internationalen Organisation für Normung verabschiedete Norm
IT	Informationstechnik
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KBV	Kassenärztliche Bundesvereinigung
KHK	Koronare Herzkrankheit
KIM	Kommunikation im Medizinwesen
KRINKO	Kommission für Krankenhaushygiene und Infektionsprävention
KTQ	Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen

KV	Kassenärztliche Vereinigung
KVDT	KV-Daten-Transfer (Datensatzbeschreibung zum Datenaustausch zwischen Arztpraxis und Kassenärztlichen Vereinigungen)
KZBV	Kassenzahnärztliche Bundesvereinigung
LAGA	Bund/Länder-Arbeitsgemeinschaft Abfall
LDT	Labordatentransfer zum Austausch medizinischer Untersuchungsdaten
MDK	Medizinischer Dienst der Krankenversicherung
MedHygVO	Verordnung des Sozialministeriums Baden-Württemberg über die Hygiene und Infektionsprävention in medizinischen Einrichtungen
MessEG	Mess- und Eichgesetz
MFA	Medizinische Fachangestellte
MGV	Morbiditätsorientierte Gesamtvergütung
MHD	Mindesthaltbarkeitsdatum
MHH	Medizinische Hochschule Hannover
MIOs	medizinische Informationsobjekte
MKT	multifunktionale Kartenterminals
mKT	mobiles Kartenterminal
MPBetreibV	Medizinprodukte-Betreiberverordnung
MPDG	Medizinprodukterecht-Durchführungsgesetz
MPG	Medizinproduktegesetz
MPGVwV	Allgemeine Verwaltungsvorschrift zur Durchführung des Medizinproduktegesetzes
MuSchG	Mutterschutzgesetz
MVZ	Medizinisches Versorgungszentrum
NäPA	nicht-ärztliche Praxisassistentin
NFDM	Notfalldatenmanagement
o.Ä.	oder Ähnliches
NiSG	Gesetz zum Schutz vor nichtionisierender Strahlung bei der Anwendung am Menschen
ÖGDG	Gesetz über den öffentlichen Gesundheitsdienst (Gesundheitsdienstgesetz)
OP	Operation
OTC	over the counter (apothekenpflichtige, nicht verschreibungspflichtige Arzneimittel)
PDCA-Zyklus	Plan-Do-Check-Act-Zyklus = Prozess des Planens-Umsetzens-Überprüfens-Anpassens
PDF	Portable Document Format
PFA	Pneumologische Fachassistentin
PsychThG	Psychotherapeutengesetz
PVC	Polyvinylchlorid
PVS	Praxisverwaltungssystem
QEP®	Qualität und Entwicklung in Praxen
QM	Qualitätsmanagement
QM-RL	Qualitätsmanagement-Richtlinie
RAL-RG	Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e.V. (Abk. für Reichs-Ausschuss für Lieferbedingungen)



---

RiliBÄK	Richtlinie der Bundesärztekammer „Qualitätssicherung laboratoriumsmedizinischer Untersuchungen“
RPZ	Risikoprioritätszahl
SEA	Search-Engine-Advertising
SEO	Search-Engine-Optimization
SGB	Sozialgesetzbuch
SIS	Secure Internet Service (kostenpflichtiger Zusatzdienst)
sKT	stationäres Kartenterminal
SMC-B	Praxisausweis
SNK	Sicheres Netz der KVen
sog.	sogenannten
SSB	Sprechstundenbedarf
StrlSchV	Strahlenschutzverordnung
SV	Sozialversicherung
TGA	Trärgemeinschaft für Akkreditierung
TI	Telematikinfrastruktur
TRBA	Technische Regeln für Biologische Arbeitsstoffe
TRGS	Technische Regeln Gefahrstoffe
TSVG	Terminservice- und Versorgungsgesetz
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
u.v.m.	und vieles mehr
USV	unterbrechungsfreie Stromversorgung
UVV	Unfallverhütungsvorschriften
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
v.a.	vor allem
VERAH	Versorgungsassistentin in der Hausarztpraxis (Modell in Baden-Württemberg)
VAH	Verbund für angewandte Hygiene e.V.
VPN	virtuelles privates Netzwerk
VSDM	Versichertenstammdatenmanagement
WBO	Weiterbildungsordnung
ZAP	Zufriedenheit in der ambulanten Versorgung
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZDA	Zertifizierungsdiensteanbieter
ZI	Zentralinstitut der Kassenärztlichen Versorgung

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
	<i>Marian Buchholz-Kupferschmid</i>	
<b>2</b>	<b>Aufgaben und Grundlagen des Praxismanagements</b> .....	<b>3</b>
	<i>Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid</i>	
2.1	Qualitätsmanagement als unternehmerisches Steuerungsinstrument – 3	
	<i>Ulrike Schmitt</i>	
2.1.1	Gesetzliche Grundlagen – 3	
2.1.2	Definitionen – 4	
2.1.3	QM-Systeme: Ein Überblick – 6	
2.2	Qualitätsmanagement in der Praxis – 9	
	<i>Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid</i>	
2.2.1	Festlegung von Entscheidungsprozessen und Prozessverantwortung – 9	
2.2.2	Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems – 12	
2.3	Praxisinterne Qualitätssicherung – 16	
	<i>Andreas Walter, Rupert Pfandzelter</i>	
2.3.1	Zuständigkeiten und Organisation – 17	
2.3.2	Instrumente und deren Umsetzung in der Qualitätssicherung – 18	
2.4	Praxismanagement und Personal – 22	
	<i>Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid</i>	
2.4.1	Führungsstil – 22	
2.4.2	Hierarchien, Stellenbeschreibungen, Arbeitsplatzbeschreibungen – 24	
2.4.3	Fort-/Weiterbildung – 26	
2.4.4	Personaleinsatzplanung und Organisation von Vertretungen – 29	
2.5	Praxismanagement und Kommunikationsstrategie – 32	
	<i>Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid</i>	
2.5.1	Praxismarketing und Kommunikationsstrategie – 32	
2.5.2	Feedback effizient nutzen – 34	
2.5.3	Externes Feedback: Patientenbefragungen, Zuweiser- und Mitarbeiterbefragungen, Beratung und Coaching – 37	
<b>3</b>	<b>Praxismanagement und Ablauforganisation</b> .....	<b>47</b>
3.1	Behandlungsabläufe – 47	
	<i>Wolfgang Rusch</i>	
3.1.1	Strukturierung von Behandlungsabläufen – 47	
	<i>Wolfgang Rusch</i>	
3.1.2	Krankheitsbildbezogene Behandlungsabläufe – 48	
	<i>Wolfgang Rusch</i>	

- 3.1.3 Versorgungsformbezogene Behandlungsabläufe – 48  
*Wolfgang Rusch*
- 3.1.4 Einführung von Behandlungsabläufen oder Praxisstandards – 49  
*Wolfgang Rusch*
- 3.1.5 Formen der Dokumentation für Ihre Praxisstandards – 50  
*Katja Rusch-Saalfrank*
- 3.1.6 Formulararten und deren unterschiedliche Anwendung – 51  
*Katja Rusch-Saalfrank*
- 3.2 Terminmanagement – 51  
*Katja Rusch-Saalfrank*
  - 3.2.1 Sprechstundenangebot – 52
  - 3.2.2 Wege zu einem funktionierenden Terminsystem – 54
  - 3.2.3 Ermittlung des Zeitbedarfs für die jeweilige Tätigkeit – 54
  - 3.2.4 Telefonorganisation – 55
  - 3.2.5 Terminvergabe – 58  
*Wolfgang Rusch*
  - 3.2.6 Nicht planbar: Akutpatienten, Notfälle und Ausnahmesituationen – 62  
*Katja Rusch-Saalfrank*
  - 3.2.7 Fazit – 66
- 3.3 Einkauf in der Praxis – 67  
*Katja Rusch-Saalfrank*
  - 3.3.1 Regelung der Zuständigkeit und Verantwortung – 67
  - 3.3.2 Beschaffungsmanagement – 67
  - 3.3.3 Wareneingang – 68
  - 3.3.4 Lagerung in der Praxis – 69
  - 3.3.5 Maßnahmen zur richtigen Lagerung und Kontrolle der Praxisverbrauchsmaterialien – 69
- 3.4 Abrechnung vertragsärztlicher Leistungen – 71  
*Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid*
  - 3.4.1 Grundlagen der Abrechnung – 72  
*Michael Barczok*
  - 3.4.2 Vorarbeiten zur KV-Abrechnung im laufenden Quartal – 73  
*Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid*
  - 3.4.3 Controlling – Auswertung der Abrechnungsdaten – 75  
*Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid*
  - 3.4.4 Technischer Ablauf der Abrechnung – 76  
*Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid*
  - 3.4.5 Was passiert mit der Abrechnung in der KV? – 77  
*Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid*
  - 3.4.6 Die Abrechnung als Controlling-Instrument – 78  
*Michael Barczok, Marian Buchholz-Kupferschmid*
- 3.5 Die Digitalisierung des Gesundheitswesens – 80  
*Tobias Binder*
  - 3.5.1 Ihre (moderne) Praxis auf dem Weg zur TI – 83  
*Tobias Binder*

- 3.5.2 Aufbau einer Telematikinfrastruktur im Gesundheitswesen/Ausstattung und Finanzierung der Praxen – 86  
*Tobias Binder*
- 3.5.3 Weitere Online-Anbindungsmöglichkeiten – 99  
*Tobias Binder*
- 3.5.4 Online-Abrechnung – 101  
*Tobias Binder*
- 3.5.5 Blankoformularbedruckung – 102  
*Tobias Binder*
- 3.5.6 Datenschutz und Datensicherheit in der Praxis – 103  
*Tobias Binder*
- 3.5.7 Cyberattacken in der Praxis – 106  
*Tobias Binder*
- 3.5.8 Telemedizin/Telemonitoring – 107  
*Michael Barczok*
- 3.6 Internetanwendungen und Einsatz von Mobilgeräten für die Praxis – 111  
*Tobias Binder*
  - 3.6.1 Einsatz in der Arzt-Patienten-Kommunikation – 111
  - 3.6.2 Einsatz in der Arzt-Arzt-Kommunikation – 116
- 3.7 Rechtliche Rahmenbedingungen der Praxisorganisation – 117  
*Ute Wutzler*
  - 3.7.1 Arbeitsschutz – 118  
*Ute Wutzler*
  - 3.7.2 Medizinprodukte – 119  
*Ute Wutzler*
  - 3.7.3 Qualitätsmanagement – 119  
*Ute Wutzler*
  - 3.7.4 Datenschutz und Schweigepflicht – 120  
*Ute Wutzler*
  - 3.7.5 Infektionsschutzgesetz – 123  
*Karin Artz*
  - 3.7.6 Weitere untergesetzliche Normen – 124  
*Ute Wutzler*
- 3.8 Hygienemaßnahmen und sichere Anwendung von Medizinprodukten – 125  
*Jasmin Bollinger, Karin Artz*
  - 3.8.1 Der Hygieneplan – 125
  - 3.8.2 Personalhygiene – 126
  - 3.8.3 Umgebungshygiene – 127
  - 3.8.4 Betrieb und Anwendung von Medizinprodukten – 129
  - 3.8.5 Aufbereitung von Medizinprodukten – 130
  - 3.8.6 Hygienemaßnahmen während der Pandemie – 131
- 3.9 Überwachung und Begehungen von Arztpraxen durch Behörden – 132  
*Karin Artz*
  - 3.9.1 Überwachung Infektionshygiene – 132
  - 3.9.2 Überwachung der Medizinprodukte – 135
  - 3.9.3 Überwachung Arbeitsschutz – 137

3.9.4	Überwachung Datenschutz – 138	
3.10	Verordnungsmanagement in der ärztlichen Praxis – 138	
	<i>Melanie Bettler, Kathrin Tiemens</i>	
3.10.1	Arzneimittel – 138	
3.10.2	Heilmittel – 143	
3.10.3	Wirtschaftlichkeitsprüfung und Arznei- und Heilmittelvereinbarungen – 145	
3.10.4	Hilfsmittel – 145	
3.10.5	Sprechstundenbedarf (SSB) – 146	
<b>4</b>	<b>Raumplanung</b> .....	<b>147</b>
	<i>Kathrin Geilert</i>	
4.1	Kernelemente einer effizienten Raumplanung – 147	
4.1.1	Faktor Personalkosten – 149	
4.1.2	Faktor Raumkosten – 149	
4.2	Räumliche Netzwerke – 150	
4.2.1	Erfolgsmodelle – 152	
4.2.2	Neudefinition des Aufgabengebietes – 154	
4.2.3	Umgestaltung der Anmeldung – 154	
4.2.4	Verkehrs- und Nebenflächen – 155	
4.2.5	Übersicht über mögliche Synergieeffekte – 155	
4.3	Planungsschritte zu einem erfolgreichen Praxisraumkonzept – 155	
4.3.1	Vorcheck der Räume – 157	
4.3.2	Planung – 157	
4.3.3	Bauantrag – 157	
4.3.4	Mietvertragsverhandlungen – 158	
4.3.5	Technische Planung – 159	
4.4	Tipps zum Thema Flächenbedarf – 159	
<b>5</b>	<b>Innenausstattung</b> .....	<b>163</b>
	<i>Kathrin Geilert</i>	
5.1	Optische Gestaltung – 163	
5.1.1	Bodenbeläge – 164	
5.1.2	Tipps zum Thema Möblierung – 165	
5.2	Raumakustik und Schallschutz – 165	
5.3	Praxisbeispiel: Ein Praxisumzug mit System – 170	
<b>Anhang</b>	.....	<b>173</b>
	Die Beratungsleistungen Ihrer KV – 173	
	Kassenärztliche Vereinigungen in der Bundesrepublik Deutschland – 174	