

Helfen

# **Praxisorganisation und -verwaltung für Medizinische und Zahnmedizinische Fachangestellte**

**Leitfaden für ein erfolgreiches  
Praxismanagement**

## Vorwort

Das Lehrbuch „Praxisorganisation und -verwaltung für Medizinische und Zahnmedizinische Fachangestellte“ basiert auf den Vorgaben des Rahmenlehrplans für den Ausbildungsberuf ZFA nach dem Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 11. Mai 2005 bzw. für den Ausbildungsberuf MFA nach dem Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 18. Mai 2005.

Aufgrund seiner klaren Struktur, seiner Anschaulichkeit und seiner Praxisnähe, zu der nicht zuletzt die Bebilderung beiträgt, kann das Buch gleichermaßen zur Wissensvermittlung wie zum Selbststudium und zur Prüfungsvorbereitung eingesetzt werden. Auch als aktuelles Nachschlagewerk im beruflichen Alltag ist es bestens geeignet.

Das Buch vermittelt die Standards des fachlichen Schwerpunkts Praxisorganisation und -verwaltung. Auch komplizierte fachliche Zusammenhänge und Arbeitsabläufe werden leicht verständlich vermittelt und übersichtlich, z. B. in Form von Tabellen, dargestellt. Alle Grafiken wurden unter didaktischen Aspekten entwickelt, sie wiederholen und erweitern die im Text dargestellten Zusammenhänge. Merksätze tragen zum Lernerfolg bei. Zusatzinformationen und Exkurse fördern die Aufmerksamkeit des Lesers. Zahlreiche Aufgaben innerhalb der Kapitel sowie im Prüfungsteil im Anhang des Buches, regen den Leser zur Überprüfung und Anwendung seines Fachwissens an. Das umfangreiche Sachwortverzeichnis ermöglicht dem Leser das zielgerichtete Nachschlagen der im Rahmen der Ausbildung oder des beruflichen Alltags gesuchten Begriffe sowie das zügige Auffrischen seiner Kenntnisse.

Folgende Themenkomplexe werden eingehend behandelt:

- ▶ Das 1. Kapitel befasst sich mit dem allgemeinen Thema Organisation, speziell mit dem Organisationsbegriff, den Zielen einer (Zahn-)Arztpraxis und dem Zusammenhang zwischen der Organisation und den Zielen. Die Inhalte finden sich im Lernfeld 1 bzw. 13 des Rahmenlehrplanes ZFA bzw. im Lernfeld 7 des Rahmenlehrplanes MFA.
- ▶ Das 2. Kapitel intensiviert die Darstellung der Organisation einer (Zahn-)Arztpraxis, wobei der Schwerpunkt bei der Aufbauorganisation liegt. Diese Inhalte finden sich ebenfalls im Lernfeld 1 bzw. 7 beider Rahmenlehrpläne wieder.
- ▶ Im Mittelpunkt des 3. Kapitels steht die Ablauforganisation einer (Zahn-)Arztpraxis. Dieses Kapitel stellt den Schwerpunkt des Buches dar. Themen wie Marketing, Qualitätsmanagement, Personalführung, Gehaltsabrechnung, Datenmanagement, Kommunikation und Zeitmanagement werden intensiv dargestellt. Diese Inhalte finden sich in den Lernfeldern 1, 2, 6, 7 und 13 des Rahmenlehrplanes ZFA bzw. in den Lernfeldern 1, 2, 3, 4, 7, 11 und 12 des Rahmenlehrplanes MFA wieder.
- ▶ Das 4. Kapitel beschäftigt sich mit dem Themenschwerpunkt des Wirtschaftsrechnens und leitet sich aus dem Lernfeld 9 des Rahmenlehrplanes ZFA bzw. dem Lernfeld 6 des Rahmenlehrplanes MFA ab. Neben dem Dreisatz werden auch das Durchschnittsrechnen, Verteilungsrechnen, Prozentrechnen, Mischungsrechnen und das Zinsrechnen behandelt.

Das 5. und abschließende Kapitel führt in die Buchführung einer (Zahn-)Arztpraxis ein. Neben der Notwendigkeit und den Grundsätzen der Buchführung werden auch die Buchführungsbücher und Belege dargestellt. Weiterhin werden die Themen Umsatzsteuer, Einnahmen/Ausgaben, Lagerhaltung und Entsorgung behandelt. Die Inhalte leiten sich aus dem Lernfeld 9 des Rahmenlehrplanes ZFA bzw. aus den Lernfeldern 3, 6, 8, 9, 10 und 12 des Rahmenlehrplanes MFA ab.

Das Lehrbuch orientiert sich weitestgehend an der Reihenfolge der Themen in den 13 Lernfeldern des Rahmenlehrplanes ZFA bzw. 12 Lernfeldern des Rahmenlehrplanes MFA. Vereinzelt Inhalte wurden gegenüber den Vorgaben des Lehrplans verschoben und in ihrem sinnlogischen Zusammenhang behandelt.

Unseren Lesern wünsche ich viel Erfolg und Freude bei der Arbeit mit diesem Buch.

*Volker Helfen*

Saarlouis, im Frühjahr 2014

# 1. Aufgabenanalyse

Um die einzelnen Ziele einer Praxis umsetzen zu können, werden vom behandelnden Arzt und den Praxismitarbeitern zahlreiche Aufgaben übernommen. Im Mittelpunkt steht die Sicherstellung der Patientenversorgung. Um dies zu gewährleisten, müssen z. B. im Rahmen des Behandlungsablaufs verschiedene Tätigkeiten durchgeführt werden.



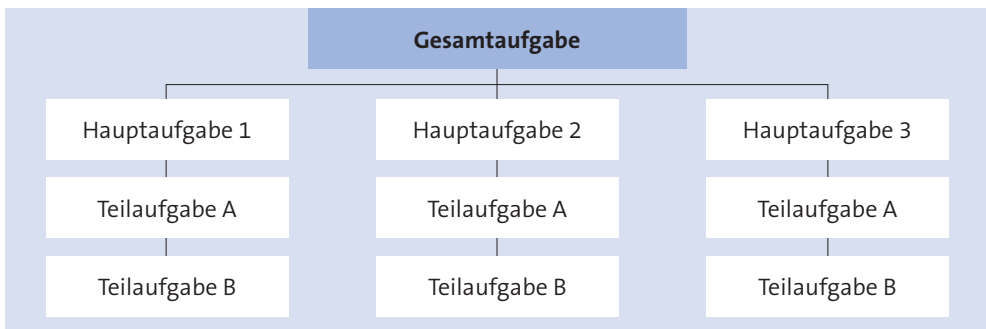
## MERKE

Die **Aufgabenanalyse** hat das Ziel, die Leistungsbereitschaft einer Arztpraxis sicherzustellen.

Aufgrund der Komplexität der anfallenden Aufgaben ist es zunächst sinnvoll, einzelne Aufgabenbereiche festzulegen und diesen jeweils sinnvolle Teilaufgaben zuzuordnen.

Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der **Aufgabengliederung** einer Arztpraxis.

Die folgende Abbildung zeigt eine modellhafte Aufgabengliederung. Ausgehend von der Gesamtaufgabe der Praxis werden entsprechende Hauptaufgaben festgelegt. Diese Hauptaufgaben werden in einzelne Teilaufgaben zerlegt.



Modell der Aufgabengliederung einer Praxis

Jede Praxis führt diese Aufgabengliederung individuell durch, da sich die Praxen hinsichtlich Ziel, Größe und Personal grundlegend voneinander unterscheiden können.



## MERKE

Die **Aufgabenanalyse** beschreibt die Festlegung komplexer Aufgabenbereiche und deren Zerlegung in einzelne Teilaufgaben. Sie wird auch als Aufgabengliederung bezeichnet. Durch die Aufgabenanalyse erhält die Praxis eine überschaubare Struktur aller anfallenden Teilaufgaben

## 4.1 Mitarbeiterführung

Eine der wichtigsten Managementaufgaben ist die Mitarbeiterführung, denn eine Praxis wird durch das Personal und nicht durch die Gerätschaften geprägt.

Das Praxisteam kann durch geschickte Mitarbeiterführung motiviert werden, zum Erreichen der gesteckten **Ziele** beizutragen. Motivierte Mitarbeiter haben eine erhöhte Produktivität und steigern dadurch den Erfolg der Praxis. Aber auch die persönlichen Ziele, wie z. B. materielle oder ideelle Zufriedenheit, müssen erreicht werden können. Nur dann hat das Praxisteam eine hohe Motivation und damit eine höhere Leistungsbereitschaft.

Die Koordination des Arbeitsumfeldes, der Zielvorstellungen der Praxis und der Mitarbeiter sowie der Persönlichkeit jedes Einzelnen im Praxisteam ist unbedingt erforderlich. Allerdings ist der Umgang mit Menschen wegen der unterschiedlichen Erwartungen jedes Einzelnen ein schwieriges Thema, das sehr sensibel gehandhabt werden sollte.



### MERKE

Die Anwendung eines bestimmten Führungsstils führt zur positiven Beeinflussung der Praxismitarbeiter und in der Folge zur Umsetzung festgelegter Praxisziele.

Als klassische **Führungsstile** können abgegrenzt werden:

1. autoritärer Führungsstil
2. kooperativer Führungsstil
3. Laisser-faire-Führungsstil.

Zu 1.: Der **autoritäre Führungsstil** ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:



- ▶ Vorgesetzter weiß alles, hat immer Recht.
- ▶ Er kann nicht zuhören, redet dazwischen.
- ▶ Er gibt kein Lob, aber oft Kritik, sogar in Gegenwart von Patienten.
- ▶ Er trifft ohne Rücksprache Entscheidungen und Anordnungen.

Diese Art des Umgangs hat Auswirkungen auf das Praxisteam:

- ▶ Mitarbeiter wagen keine Kreativität bzw. Eigeninitiative.
- ▶ Sie lehnen den Vorgesetzten innerlich ab.
- ▶ Die Motivation zum Einsatz für die Praxis ist gering (z. B. hoher Krankenstand, hohe Fluktuation).

## 7.4.1 Patientenkartei

### **Einstiegssituation:**

*Patient Peter Wust betritt die Praxis von Dr. Kurth, geht an die Rezeption und teilt Karin mit, dass er einen Termin vereinbart habe. Karin benötigt zunächst die Karteikarte mit allen Patienteninformationen von Herrn Wust. Die Karteikarten aller Patienten sind im Empfangsbereich der Praxis abgelegt. Karin kann die Karteikarte von Herrn Wust direkt hervorheben und alle weiteren Behandlungsschritte mit ihm abklären. Zufrieden nimmt Herr Wust im Wartezimmer Platz.*

Die **Dokumentationspflicht** verpflichtet den Arzt oder Zahnarzt dazu, ordnungsgemäße Aufzeichnungen über seine Patienten zu machen. Der Patient hat ein **Einsichtsrecht** in die betreffenden Aufzeichnungen des behandelnden Arztes. § 6 der Musterberufsordnung für Zahnärzte bestimmt für die zahnärztlichen Aufzeichnungen:

„Der Zahnarzt hat dem Patienten auf dessen Verlangen im Rahmen von Gesetz und Recht in die ihn betreffenden Krankenunterlagen Einsicht zu gewähren; ausgenommen sind diejenigen Teile, welche subjektive Eindrücke oder Wahrnehmungen des Zahnarztes enthalten. Auf Verlangen sind dem Patienten Kopien der Unterlagen gegen Erstattung der Kosten herauszugeben.“

Diese Daten sind in der Regel in der Patientenkartei dokumentiert. Rechtliche Grundlage für die Führung einer Kartei können aus den Berufsordnungen für Ärzte und Zahnärzte, dem Bundesmanteltarifvertrag sowie dem Sozialgesetzbuch abgeleitet werden.

Ein (Zahn-)Arzt muss aus verschiedensten Gründen jederzeit in der Lage sein, Informationen über seine Patienten abzurufen. Patientenkarteien werden in der Praxis über einen längeren Zeitraum **aufbewahrt**. Sie müssen häufig herausgesucht und wieder einsortiert werden. Daher ist eine exakte Karteiführung eine wichtige Voraussetzung für die korrekte Abrechnung mit den Krankenkassen bzw. der Abrechnung mit Privatpatienten.



### MERKE

Der (Zahn-)Arzt ist aufgrund der Dokumentations- und Aufbewahrungspflicht verpflichtet, eine Patientenkartei zu führen.

Art der Postsendung	Besonderheiten/Merkmale
<b>Infobrief</b>	Einlieferung von großen Mengen, die zu einem günstigeren Porto angeboten werden. Es handelt sich um adressierte Briefe, Kataloge und Produktproben, die inhaltlich gleich sind (d. h. Anzahl, Beschaffenheit und Wortlauf der Schriftstücke) und eine vorgeschriebene Mindestmenge von 50 Stück aufweisen. Eine Einlieferungsliste muss beigelegt werden.
<b>Infopost</b>	Einlieferung von großen Mengen, die zu einem günstigeren Porto angeboten werden. Es handelt sich bei Infobriefen um Briefe ab einer Mindestmenge von 4.000 Stück, wobei die Sendungen inhaltlich gleich sein müssen. Zusätzlich müssen die Sendungen bereits nach ihren Postleitzahlen sortiert werden.
<b>Büchersendung</b>	Kostengünstiger Versand von Büchern, Broschüren, Notenblättern oder Landkarten. Erlaubt ist ausschließlich die Beilage einer Rechnung, eines entsprechenden Zahlungsverkehrsvordrucks, eines Rückantwortumschlags oder einer Buchlaufkarte bzw. Leihkarte. Um diese Versandart nutzen zu können, muss der Versand offen erfolgen und mit der Bezeichnung „Büchersendung“ versehen werden.
<b>Warensendung</b>	Preisgünstiger Versand von Warenlieferungen aller Art. Allerdings darf die Sendung neben der Ware keine persönlichen Mitteilungen in Briefform enthalten. Erlaubt sind aber Beilagen wie Angebote oder Kataloge. Die Warensendung muss grundsätzlich offen mit der Bezeichnung „Warensendung“ eingeliefert werden.
<b>Postwurfsendung</b>	Nicht adressierte Werbesendungen, die flächendeckend versandt werden. Postwurfsendungen werden nicht zugestellt, wenn der Empfänger keine Werbung wünscht.
<b>Päckchen</b>	Waren, Muster und Gegenstände bis zu einem Gewicht von 2 kg. Die Maße dürfen maximal 60 • 30 • 15 cm betragen. Hier dürfen im Gegensatz zur Warensendung persönliche Schriftstücke beigelegt werden. Für die Sendung gibt es einen Festpreis, der je nach Ort des Empfängers variiert. Päckchen sind nicht versichert.
<b>Paket</b>	Mit dem Paket können Waren und Gegenstände bis zu 31,5 kg innerhalb Deutschlands und ins Ausland versandt werden. Postpakete sind automatisch bis zu einem Standardwert von 500 € versichert. Zusätzlich kann eine Transportversicherung abgeschlossen werden.
<b>Sperrgut</b>	Für Waren und Gegenstände außerhalb der Möglichkeit Paket, tragbar durch zwei Personen und maximal 4 m <sup>3</sup> je Artikel bzw. 7 m <sup>3</sup> je Auftrag mit einer Haftung bis 1.250 €.

Zu der Versandart Brief gibt es eine Reihe von Zusatzangeboten, die den Versand günstiger machen und optimieren. Eine Medizinische oder Zahnmedizinische Fachangestellte sollte sich aus Kostengründen mit den Preisen und Fakten auskennen.

### 4.3.2 Angebotsvergleich

In der heutigen Zeit ist das Vergleichen von Angeboten im Rahmen von Beschaffungen ein Muss geworden. Die Konkurrenz der Anbieter ist so groß, dass erhebliche Preisunterschiede im Bezugspreis zustande kommen können. Deshalb müssen die verschiedenen Angebote, z. B. in Katalogen, gründlich geprüft und verglichen werden.

#### Beispiel

Dr. König möchte eine neue Absauganlage zu seinem Behandlungsstuhl kaufen. Ihm liegen folgende Angebote vor:

Fa. Schneider OHG: Listenpreis 1.350,00 € netto, 2 % Skonto

Fa. Müller GmbH: Listenpreis 1.400,00 € netto, 10 % Rabatt, 50,00 € Bezugskosten

Ermitteln Sie unter Berücksichtigung von Skonto das beste Angebot.

Lösungsschritte:

Die Lösung erfolgt mittels Kalkulationsschema:

Kalkulationsschema		
	Fa. Schneider OHG	Fa. Müller GmbH
<b>Listenpreis (netto)</b>	1.350,00 €	1.400,00 €
- Rabatt	0,00 €	140,00 €
<b>= Zieleinkaufspreis (netto)</b>	1.350,00 €	1.260,00 €
+ Umsatzsteuer	256,50 €	239,40 €
<b>= Zieleinkaufspreis (brutto)</b>	1.606,50 €	1.499,40 €
- Skonto	32,13 €	0,00 €
<b>= Bareinkaufspreis</b>	1.574,37 €	1.499,40 €
+ Bezugskosten	0,00 €	50,00 €
<b>= Bezugspreis</b>	1.574,37 €	1.549,40 €

Das beste Angebot bietet die Fa. Müller GmbH an.

Die Entscheidung, bei welcher Firma Waren bezogen werden, sollte nicht ausschließlich nach dem Preis erfolgen (= billigstes Angebot). Faktoren wie Qualität, Aussehen des Produkts, räumliche Nähe des Anbieters, Service des Anbieters, Garantieleistungen des Anbieters etc. sollten ebenfalls bei der Kaufentscheidung berücksichtigt werden (= günstigstes Angebot).



## 7. Einnahmen und Ausgaben

### 7.1 Einnahmen

Zur Aufzeichnung der Praxiseinnahmen muss der Praxisinhaber das Kassenbuch oder das Einnahmenbuch/Einnahmen-Ausgaben-Buch benutzen. Er muss bei der Eintragung zwischen umsatzsteuerbefreiten und umsatzsteuerpflichtigen Einnahmen unterscheiden, z. B. durch jeweils eine eigene Spalte im Buch.

Von der Umsatzsteuerpflicht **befreit** sind:

► **Einnahmen durch (zahn-)ärztliche Behandlungshonorare**

Einnahmen aus der (zahn-)ärztlichen Behandlung	
<b>Einnahmen aus kassen(zahn)ärztlicher Tätigkeit</b>	<b>Einnahmen aus privat(zahn)ärztlicher Tätigkeit</b>
Die Abrechnung erfolgt geschlossen über die KV oder KZV.	Jeder Privatpatient erhält eine Rechnung, d. h., es erfolgt eine direkte Abrechnung mit dem Patienten.

► **sonstige Praxiseinnahmen**

- (Zahn-)Ärztliche Nebentätigkeiten: Leistungen, die der (Zahn-)Arzt im Rahmen seiner privat(zahn-)ärztlichen Tätigkeit erbringt, z. B.
  - schulärztliche Untersuchungen
  - Gutachtertätigkeit
- Einnahmen aus Hilfsgeschäften (nicht Laborbereich): Entnahme von Gegenständen aus der (Zahn-)Arztpraxis, z. B.
  - Verkauf von Praxisgegenständen
  - Entnahmen von Praxisgegenständen
  - Inzahlungnahme von Praxisgegenständen
- Erstattung von Ausgaben (nicht Laborbereich): eine bereits gebuchte Praxisausgabe wird ganz oder teilweise erstattet, z. B.
  - Erstattung von Kfz-Steuer
  - Erstattung von Entgelten z. B. bei Krankengeld oder Mutterschaftsgeld
  - Preisminderung aufgrund von Mängeln

Darüber hinaus können auch **umsatzsteuerpflichtige** Einnahmen in der (Zahn-)Arztpraxis anfallen. Als umsatzsteuerpflichtige Einnahmen fallen Einnahmen aus dem praxiseigenen Labor an, z. B.

- Laborarbeiten (mit dem ermäßigten Steuersatz von derzeit 7 % besteuert)
- Verkauf von Laborgeräten (mit dem vollen Satz von derzeit 19 % besteuert)
- Erstattung von Ausgaben für den Laborbereich