

Beschäftigung und Führung von Praxismitarbeitern

Grundlagen für den Arzt als Arbeitgeber

Stand Oktober 2014

Unter Mitarbeit von M. Fechner, B. Glazinski, R. Kirchhoff,
S. Kleinke, U. Schmitt, T. Scholl-Eickmann, K. Scholz,
D. Sobotta

3. Auflage

Deutscher Ärzte-Verlag Köln

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

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

Peter Dittmann
Kassenärztliche Vereinigung
Westfalen-Lippe

Brigitte Ehrhardt
Kassenärztliche Vereinigung
Hessen

Verww. Melitta Fechner
Kassenärztliche Vereinigung
Rheinland-Pfalz

Dipl.-Bwt. Bernd Feit
Kassenärztliche Vereinigung
Saarland

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

aerzteverlag.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

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.

Wichtiger Hinweis:

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 © 2014 by
Deutscher Ärzte-Verlag GmbH
Dieselstraße 2, 50859 Köln

Umschlagkonzeption: Deutscher-Ärzte-Verlag
Produktmanagement: Dr. Ulrike Schaeben
Content Management: Alessandra Provenzano
Manuskriptbearbeitung: Dr. Margit Ritzka
Satz: Plaumann, 47807 Krefeld
Druck/Bindung: Warlich Druck, 53340 Meckenheim

5 4 3 2 1 0 / 611

Autorenverzeichnis

Verww. Melitta Fechner
 Referentin Zulassungs- und
 Kooperationsberatung
 Abteilung Sicherstellung
 Kassenärztliche Vereinigung Rheinland-Pfalz
 Regionalzentrum Koblenz
 Emil-Schüller-Straße 14–16
 56073 Koblenz
 E-Mail: melitta.fechner@kv-rlp.de

Kurzporträt: Seit 2000 in der Abteilung Zulassung/Sicherstellung der Kassenärztlichen Vereinigung Koblenz bzw. der Kassenärztlichen Vereinigung Rheinland-Pfalz beschäftigt. Der Schwerpunkt der Tätigkeit lag zunächst in der Unterstützung der Geschäftsstelle des Zulassungsausschusses und liegt jetzt auf der Beratung der Mitglieder in Fragen des Zulassungsrechts und der Kooperation.

Prof. Dr. Dipl.-Psych. Bernd Glazinski
 MSA Management System Anwendung AG
 Beethovenstraße 24
 50858 Köln

E-Mail: mitteilungen@msa-koeln.de

Kurzporträt: Diplom-Psychologe, M.A. Pädagogik, 1992 Promotion im Fach Pädagogik. Tätigkeit als Berater für Personal- und Organisationsentwicklung in verschiedenen Bereichen und Organisationen, Vorstandsvorsitzender der MSA AG, Professor an der RFH Köln, Fachbereich Wirtschaft und Recht, Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie und Personalmanagement, Professor am Institute of Applied Psychology an der Comenius University Bratislava, und Studienleiter des Studiengangs Master of Social and Work Psychology am Cologne Research Center Köln. Mitarbeit an internationalen wissen-

schaftlichen Projekten, diversen Veröffentlichungen und Vorträgen u.a. zu Unternehmensmanagement, Personalführung und Work-Life-Balance.

Ass. jur. Rainer Kirchhoff
 Kassenärztliche Vereinigung Niedersachsen
 Hauptgeschäftsstelle
 Fachbereichsleiter Sicherstellung
 Berliner Allee 22
 30175 Hannover
 E-Mail: Rainer.Kirchhoff@kvn.de

Kurzporträt: Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Hannover; seit 2002 bei der Kassenärztlichen Vereinigung Niedersachsen beschäftigt, seit 2008 dort Fachbereichsleiter Sicherstellung, Zulassung, Bereitschaftsdienst im Unternehmensbereich Vertragsärztliche Versorgung. Der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt im Zulassungsrecht, der Bedarfsplanung und der Betreuung der Zulassungsgremien.

Rechtsanwalt Sören Kleinke
 Fachanwalt für Medizinrecht
 Kanzlei am Ärztehaus
 Germania Campus
 Dorpatweg 10
 48159 Münster

E-Mail: s.kleinke@kanzlei-am-aerztehaus.de

Kurzporträt: Jura-Studium in Münster. Seit 1996 als Rechtsanwalt ausschließlich auf dem Gebiet des Medizinrechts tätig. Er ist Partner der Kanzlei am Ärztehaus im Büro Münster.

Seit 2007 Lehrbeauftragter der Hochschule Osnabrück. Seine Beratungsschwerpunkte umfassen unter anderem die Gestaltung un-

terschiedlicher Kooperationen, das Vertragsarztrecht, Medizinische Versorgungszentren, integrierte Versorgung und das Erstattungsrecht. Er publiziert regelmäßig in einschlägigen Fachzeitschriften und ist als Referent auf zahlreichen Veranstaltungen tätig.

Ulrike Schmitt
Senior Referentin
Abteilung Qualitätsmanagement und
-instrumente

Dezernat 7 – Sektorenübergreifende
Qualitätsförderung und -darstellung
Kassenärztliche Bundesvereinigung
Herbert-Lewin-Platz 1
10623 Berlin

E-Mail: Uschmitt@kbv.de

Kurzporträt: Seit 2009 bei der Kassenärztlichen Bundesvereinigung als Referentin für Qualitätsmanagement tätig. Mitglied im Autorenteam von QEP – Qualität und Entwicklung in Praxen®. Berät und schult zur Einführung und Weiterentwicklung von QM. Viele Jahre als Praxis- und Qualitätsmanagerin in den Ostberliner Polikliniken tätig. Von Beruf Ergotherapeutin und Arzthelferin.

Rechtsanwalt Dr. jur.
Tobias Scholl-Eickmann
Fachanwalt für Medizinrecht
Kanzlei am Ärztehaus

Büro Dortmund
Konrad-Adenauer-Allee 10
44263 Dortmund

E-Mail: t.eickmann@kanzlei-am-aerztehaus.de

Kurzporträt: Studium der Rechtswissenschaften an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster mit fachspezifischer Fremdsprachenausbildung für Juristen (Französisch) und Promotion zu einem haftungsrechtlichen Thema. Seit 2006 als Rechtsanwalt zugelassen und seit 2009 Fachanwalt für Medizinrecht. Seit 2012 ist er Wirtschaftsmediator und repräsentiert das Büro Dortmund der Kanzlei am Ärztehaus. Er publiziert regelmäßig zu aktuellen Entwicklungen seiner Beratungs-

schwerpunkte, zu denen maßgeblich das Arbeits- und Vertragsarztrecht gehören. 2010 hat er gemeinsam mit Rechtsanwalt Sören Kleinke die Schriftleitung der Zeitschrift Arzt- und Medizinrecht kompakt übernommen.

Dr. jur. Karsten Scholz
Justiziar
Ärztekammer Niedersachsen
Berliner Allee 20
30175 Hannover

E-Mail: karsten.scholz@aekn.de

Kurzporträt: Studium der Rechtswissenschaften in Göttingen; 1995 Leiter des Rechtsreferats der Ärztekammer Niedersachsen, seit 2000 deren Justiziar; Lehrbeauftragter für Sozialversicherungsrecht an der Universität Hannover und für Versorgungssysteme auf dem globalen Gesundheitsmarkt an der Universität Göttingen; Mitglied in den Ausschüssen für Berufsordnung sowie für Weiterbildung der Bundesärztekammer; Kommentator der (Muster-)Berufsordnung und der (Muster-)Weiterbildungsordnung, des Transplantationsgesetzes, von Teilen der Röntgenverordnung sowie des vertragsärztlichen Vergütungsrechts, der Plausibilitäts- und Wirtschaftlichkeitsprüfung, des Organisationsrechts der Kassenärztlichen Vereinigungen und des Datenschutzrechts im SGB V.

Dr. jur. Daniel Sobotta
Justiziar
Landesärztekammer Brandenburg
Dreifertstraße 12
03044 Cottbus

E-Mail: Daniel.Sobotta@laekb.de

Kurzporträt: Studium der Rechtswissenschaften in Berlin und Glasgow, Promotion 2008. Seit 2008 Justiziar der Landesärztekammer Brandenburg, Mitglied der Ständigen Kommissionen Berufsordnung und Europäische Angelegenheiten der Bundesärztekammer, Veröffentlichungen, Vortragstätigkeit im Bereich Berufsrecht. Kommentator der (Muster-)Berufsordnung.

Vorwort

Die Aufnahme einer Tätigkeit als niedergelassener Vertragsarzt bedeutet den Neuaufbau, die Übernahme oder die Erweiterung eines Unternehmens. Mit der Entscheidung, selbstständiger Vertragsarzt zu werden, stehen Sie der Herausforderung gegenüber, ein eigenes Unternehmen zu führen. Wie bei jedem anderen Freiberufler bedeutet dies, dass Ihre Tätigkeit der Erzielung eines regelmäßigen Einkommens und Ihrer wirtschaftlichen Absicherung dienen muss.

Zu den Kernaufgaben eines Unternehmens gehört die Personalführung. Sie ist in einer Arztpraxis von entscheidender Bedeutung, weil die Personalkosten den Hauptkostenblock bilden. Falsche Personalentscheidungen wirken sich also unmittelbar auf den Erfolg der Praxis aus. Dass die Personalkosten so einen entscheidenden Anteil haben, ergibt sich aus den Praxisabläufen, die eine Beschäftigung von nicht ärztlichen Mitarbeitern (von Medizinischen Fachangestellten aller Ausbildungsstufen bis zur Reinigungskraft) zwingend erforderlich machen.

Das Berufsrecht wiederum verpflichtet Sie als Vertragsarzt, grundsätzlich die Behandlung persönlich zu leisten. Dieser Verantwortung werden Sie auch dann gerecht, wenn delegierbare Leistungen nach fachlicher Anweisung von entsprechend qualifizierten Mitarbeitern unter Ihrer Aufsicht erbracht werden. Wichtiger Bestandteil der Personalführung ist deshalb auch die Auswahl des geeigneten Personals und dessen ständige Fortbildung und Qualifizierung. Die zulässige und gut organisierte Delegation von Leistungen schafft Ihnen Freiräume, die Ihnen die Behandlung einer größeren Anzahl von Pa-

tienten ermöglichen und sich insgesamt positiv auf den Erfolg Ihres Unternehmens auswirken können. Durch weitreichende Gesetzesänderungen in den vergangenen Jahren kann der Vertragsarzt in einem viel größeren Umfang ärztliche Mitarbeiter anstellen. Von dieser Möglichkeit wird immer mehr Gebrauch gemacht, weshalb sie auch in diesem Buch stärker beleuchtet wird. Wenn Sie als niedergelassener Arzt einen Kollegen in Ihrer Praxis anstellen, begründet dies ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis, in dem der angestellte Arzt zum einen die Heilbehandlung nach dem Willen des Berufsrechts in eigener Verantwortung übernimmt, zum anderen aber auch den Praxiszielen des Inhabers und den Regelungen seines Arbeitsvertrages unterworfen ist. Die Personalführung rückt jedoch nicht allein wegen des angestrebten Unternehmenserfolgs, sondern auch aufgrund der besonderen Verantwortung gegenüber dem Patienten in den Mittelpunkt.

Im Ergebnis dieser arbeitsteiligen Organisation der Heilbehandlung sind Sie als freiberuflich tätiger Arzt also stets auch Arbeitgeber. Arbeitgeber wird man unter Berücksichtigung des in Deutschland herrschenden Arbeitsrechts bereits dann, wenn man nur einen Arbeitnehmer beschäftigt, selbst wenn dies, was in der Arztpraxis auch häufig vorkommt, ein Familienangehöriger ist. Mit dem Arbeitgeberstatus sind eine Vielzahl von Rechten und Pflichten verbunden. Nötig sind weitreichende Kompetenzen in der Anleitung und Motivierung des Praxispersonals und ein profundes Wissen auf den Gebieten des Personalwesens sowie des Berufs-, Haftungs- und Arbeitsrechts.

Da Sie also als niedergelassener Arzt dauerhaft auch Arbeitgeber sind, finden Sie in diesem Buch die Grundinformationen zu diesem Aspekt Ihrer beruflichen Tätigkeit. Die Autoren beleuchten die Rolle des Arztes als Arbeitgeber besonders aus personalrechtlicher Sicht. Einleitend werden die grundsätzlichen Möglichkeiten der Beschäftigung von ärztlichem und nicht ärztlichem Personal erläutert. Des Weiteren werden wichtige Fakten zur Personalauswahl und Personalführung beschrieben, um schließlich auch auf Details des Arbeitsvertrages einzugehen. Ein umfangreiches Kapitel zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses ist ebenfalls enthalten, obwohl dies nicht der Regelfall sein wird und sein sollte.

Wenn Sie Fragen zum Personalwesen in der Arztpraxis haben oder dazu Hilfestellung benötigen, erhalten Sie mit diesem Buch erste orientierende Informationen. Zu den Besonderheiten bei ärztlichen Mitarbeitern, die in Kapitel 3 im Überblick dargestellt sind, erhalten Sie in Band 3, Kooperationen, der

Reihe Beratungsservice weitere interessante Informationen.

Das Buch kann und will nicht die notwendige Beratung im Einzelfall ersetzen, sondern eher dazu beitragen, die richtigen Fragen und Überlegungen dann zu finden, wenn Entscheidungen anstehen.

In den letzten Jahren gab es immer wieder gesetzliche Veränderungen im Vertragsarztrecht, die mittelbaren und unmittelbaren Einfluss auf den Praxisalltag und die Beschäftigung von Praxispersonal haben und so bei den Planungen berücksichtigt werden sollten. Durch das zum 01.01.2012 in Kraft getretene Versorgungsstrukturgesetz ist es beispielsweise ermöglicht worden, die Anstellung eines Arztes wieder in eine Zulassung umzuwandeln.

Wesentliche Neuerungen werden in diesem Werk regelmäßig thematisch zusammengefasst und eingearbeitet.

Melitta Fechner

Fachspezifische Abkürzungen

AAA	Arbeitsgemeinschaft zur Regelung der Arbeitsbedingungen der Arzthelferinnen/Medizinischen Fachangestellten
Abs.	Absatz
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
ÄQM-RL	Qualitätsmanagement-Richtlinie vertragsärztliche Versorgung
Ärzte-ZV	Ärzte-Zulassungsverordnung
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbSiG	Arbeitssicherheitsgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
(B)AG	(Bundes)arbeitsgericht
BAG	Berufsausübungsgemeinschaft
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
BfArM	Bundesinstituts für Arzneimittel und Medizinprodukte
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGR	Berufsgenossenschaftliche Regeln
BGV	Berufsgenossenschaftliche Vorschriften
BMV-Ä	Bundesmantelvertrag Ärzte
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz
EBM	Einheitlicher Bewertungsmaßstab
EQ	Einstiegsqualifizierung
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz
GOÄ	Gebührenordnung Ärzte
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KHEntgG	Krankenhausentgeltgesetz
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
KV	Kassenärztliche Vereinigung
MBO	Musterberufsordnung
MFA	Medizinische(r) Fachangestellte(r)
MPBetreibV	Medizinproduktebetrieberverordnung
MTA	Medizinisch-technische Angestellte
MuSchG	Mutterschutzgesetz
MVZ	Medizinisches Versorgungszentrum
PDCA	Plan – Do – Check – Act
QEP	Qualitätsmanagement-System – Qualität und Entwicklung in Praxen

QM	Qualitätsmanagement
SGB	Sozialgesetzbuch
TRBA	Technische Richtlinie für Biologische Arbeitsstoffe
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
VÄndG	Vertragsarztrechtsänderungsgesetz
UVV	Unfallverhütungsvorschriften
VO	Verordnung
ZPO	Zivilprozessordnung

Inhaltsverzeichnis

1	Die Stellung des Arztes als Arbeitgeber	1
1.1	Grundsatz der persönlichen Leistungserbringung – 1 <i>Daniel Sobotta</i>	
1.2	Delegation ärztlicher Leistungen – 1 <i>Daniel Sobotta</i>	
1.3	Arbeitsrechtliche Pflichten des Arbeitgebers – 2 <i>Sören Kleinke, Tobias Scholl-Eickmann</i>	
1.3.1	Hauptpflicht/Vereinbarer Arbeitslohn – 2	
1.3.2	Nebenpflichten – 3	
2	Ärztliche Mitarbeiter	5
	<i>Rainer Kirchhoff, Karsten Scholz</i>	
2.1	Anstellung ohne Leistungsbeschränkung nach § 95 Abs. 9 SGB V – 5	
2.2	Anstellung mit Leistungsbeschränkung (Jobsharing) – 6	
2.3	Anstellungsverfahren vor dem Zulassungsausschuss – 6	
2.4	Rechte und Pflichten bei der Anstellung von Ärzten – 7	
2.4.1	Persönliche Leitung der Vertragsarztpraxis – 7	
2.4.2	Persönliche Leistungserbringung – 7	
2.4.3	Genehmigungspflichtige Leistungen – 8	
2.4.4	Fortbildungspflichten – 8	
2.4.5	Teilnahme am vertragsärztlichen Notfall-/Bereitschaftsdienst – 8	
2.4.6	Mitgliedschaft in der Kassenärztlichen Vereinigung – 9	
2.5	Rückumwandlung einer Anstellung in eine Zulassung – 9	
2.6	Vor- und Nachteile bei der Anstellung von Ärzten – 9	
2.7	Anstellung von Sicherstellungs- oder Entlastungsassistenten – 10	
2.8	Anstellung von Weiterbildungsassistenten – 11	
3	Nichtärztliche Mitarbeiter und Sonderformen von Arbeitsverhältnissen	13
3.1	Die Medizinische Fachangestellte – 13	
3.2	Teilzeitarbeitsverhältnis und geringfügige Beschäftigung – 13 <i>Sören Kleinke, Tobias Scholl-Eickmann</i>	
3.2.1	Teilzeitarbeitsverhältnis – 13	
3.2.2	Geringfügige Beschäftigung – 14	
3.3	Ehegatten-Arbeitsverhältnis – 14 <i>Sören Kleinke, Tobias Scholl-Eickmann</i>	
3.4	Besonderheiten bei Auszubildenden – 15 <i>Daniel Sobotta</i>	
3.4.1	Allgemeines – 15	
3.4.2	Vor Vertragsschluss – 15	

3.4.3	Abschluss des Berufsausbildungsvertrages	– 16	
3.4.4	Nach Vertragsschluss	– 17	
3.4.5	Prüfungen	– 18	
3.4.6	Beendigung des Ausbildungsverhältnisses	– 18	
4	Arbeitsrechtliche Grundlagen		21
	<i>Sören Kleinke, Tobias Scholl-Eickmann</i>		
4.1	Arbeitsvertrag	– 22	
4.1.1	Tarifbindung – ja oder nein?	– 22	
4.1.2	Form des Arbeitsvertrages	– 22	
4.1.3	Mängel bei Vertragsschluss	– 23	
4.2	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und weitere Vorschriften bei Personalauswahl und -einstellung	– 24	
4.2.1	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	– 24	
4.2.2	Pflicht zur Förderung behinderter Menschen	– 25	
4.2.3	Bevorzugte Berücksichtigung von Teilzeitkräften	– 25	
4.3	Arbeitsschutz in der Arztpraxis	– 25	
4.3.1	Pflicht zum Schutz von Leben und Gesundheit des Arbeitnehmers am Arbeitsplatz	– 25	
4.3.2	Berufs- bzw. Schutzkleidung	– 26	
4.3.3	Praxisrelevante Arbeitsschutzvorschriften	– 26	
4.4	Schutz von Persönlichkeitsbelangen (Mobbing)	– 27	
4.5	Mutterschutz/Tätigkeitsbeschränkung	– 28	
4.5.1	Mitteilung der Schwangerschaft	– 28	
4.5.2	Meldepflicht des Arbeitgebers	– 29	
4.5.3	Vorsichtsmaßnahmen durch den Arbeitgeber	– 29	
4.5.4	Beschäftigungsverbote	– 29	
4.5.5	Mutterschutzlohn und Mutterschaftsgeld	– 31	
4.5.6	Weitere Rechte der werdenden Mutter	– 33	
4.6	Elternzeit (Erziehungsurlaub) und Elterngeld	– 33	
4.6.1	Elternzeit	– 33	
4.6.2	Elterngeld	– 33	
4.6.3	Befristetes Arbeitsverhältnis einer Ersatzkraft	– 34	
4.7	Haftung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer	– 34	
4.7.1	Haftung des Arbeitgebers	– 34	
4.7.2	Haftung des Arbeitnehmers	– 36	
4.8	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	– 37	
4.8.1	Kündigung	– 39	
4.8.2	Der Aufhebungsvertrag	– 46	
4.8.3	Pflichten bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses	– 47	
4.9	Das Zeugnis	– 47	
5	Personalführung in der Arztpraxis		53
	<i>Bernd Glazinski</i>		
5.1	Personalbedarf	– 53	
5.2	Personalsuche und -beschaffung	– 54	
5.2.1	Geeignetes Personal finden – Die Grundlagen	– 55	

5.2.2	Stellenbeschreibungen – 56	
5.2.3	Anforderungsprofile – 56	
5.2.4	Das Bewerberauswahlverfahren im Überblick – 57	
5.2.5	Bewerberansprache – 57	
5.2.6	Bewerberselektion – 59	
5.2.7	Einstellungsgespräch – 59	
5.2.8	Bewerberauswahl: Wer ist für die Funktion geeignet? – 62	
5.2.9	Vertragsgestaltung – 63	
5.2.10	Auswahlentscheidung – 64	
5.3	Personaleinsatz – 65	
5.3.1	Einarbeitung – 65	
5.3.2	Personaleinsatzplanung – 66	
5.3.3	Arbeitszeitgestaltung – 67	
5.4	Personalführung – 68	
5.4.1	Der Führungskreislauf: Zielvereinbarung, Delegation, Kontrolle – 68	
5.4.2	Führungsstile – 71	
5.4.3	Führungsgespräche – 71	
5.4.4	Teamarbeit in der Arztpraxis – 76	
5.4.5	Konflikte erkennen, vermeiden, lösen – 77	
5.4.6	Motivation – 77	
5.5	Personalentwicklung – 78	
5.5.1	Möglichkeiten der Personalentwicklung in der Arztpraxis – 78	
5.5.2	Karriereplanung für Praxispersonal – 79	
5.5.3	Qualifikation und Fortbildung – 80	
5.5.4	Erweiterung von Verantwortung und Kompetenzen – 80	
5.5.5	Personalbindung – 81	
6	Beauftragte und Unterweisungspflichten in der Arztpraxis	83
	<i>Ulrike Schmitt</i>	
6.1	Datenschutz und Schweigepflicht – 83	
6.2	Qualitätsmanagement – 84	
6.3	Arbeitsschutz – 84	
6.4	Medizinprodukte – 85	
6.5	Infektionsschutz – 85	
7	Auslegungspflichtige Gesetze und Vorschriften	87
	<i>Daniel Sobotta</i>	
Anhang	89
	Die Beratungsleistungen Ihrer KV – 89	
	Kassenärztliche Vereinigungen in der Bundesrepublik Deutschland (Stand: September 2014) – 90	

Hinweis für unsere Leserinnen und Leser

Mangels einer praktikablen und leserfreundlichen Schreibweise der weiblichen wie männlichen Berufsbezeichnung Ärztin/Arzt bzw. Psychotherapeut/Psychotherapeutin haben wir beschlossen, uns i.d.R. auf die männliche Variante zu beschränken. Selbstverständlich sind aber alle Ärztinnen bzw. Psychotherapeutinnen darin mit angesprochen. Dasselbe gilt für Patientinnen und Patienten.

Die Ausführungen in diesem Buch gelten fast ausnahmslos auch für Psychologische Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichen-Psychotherapeuten. Allein aus Grün-

den der Lesbarkeit wird im Text überwiegend die Berufsbezeichnung „Arzt“ gebraucht.

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

Ihr Redaktionsteam

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