

Dieter Adler

Wie gründe und organisiere ich eine psychotherapeutische Praxis?

Therapie & Beratung

Dieter Adler

**Wie gründe und organisiere ich
eine psychotherapeutische
Praxis?**

Psychosozial-Verlag

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.

Originalausgabe

© 2020 Psychosozial-Verlag, Gießen

E-Mail: info@psychosozial-verlag.de

www.psychosozial-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form
(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)

ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert

oder unter Verwendung elektronischer Systeme

verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: © lenetsnikolai/Fotolia.com

Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar

Satz: Andrea Deines, Berlin

ISBN 978-3-8379-2681-1 (Print)

ISBN 978-3-8379-7278-8 (E-Book-PDF)

Inhalt

Vorwort	11
Dank	13
Teil I · Praxisorganisation	
Die Gründung einer Praxis	17
Vorüberlegungen: Schwierigkeiten – Zeitpunkt – Standort	18
Die Art der Praxis – allein oder mit anderen?	19
Die Startphase –	
Grundausrüstung, Versicherungen und »Werbung«	29
Möbiliar – Ikea oder Design?	29
Die technische Grundausrüstung	30
Die Zulassung	31
Versicherungen	32
Der »Auftritt« der Praxis (nach außen)	40
»Werbung«	43
Der Praxisalltag –	
Verwaltungsarbeit und ökonomische Planung	51
Die lästige Verwaltungsarbeit	51
Die Wirtschaftsplanung: Ökonomische Aspekte einer psychotherapeutischen Praxis	60
Der Antragsbericht – Wie man mit Erbsenzählen schneller Berichte schreiben kann	69
Fallstricke: Datenschutz und ordnungsgemäße Buchführung	71
Patientendaten online stellen: Die Telematik-Infrastruktur	74

Organisatorische Aspekte der Arbeit mit den Patienten	75
Die Planung von Arbeitszeit und Urlaub	76
Patientenaufteilung nach Art der Störung und Zeitpunkt	86
Die Auswahl der Patienten	87
Erstkontakte, Therapievorbereitung und Terminvergabe	93
Rahmenbedingungen der Therapie	98
Schwierigkeiten im Alltag mit den Patienten	101
Absagen – ein lästiges und leidiges Thema	101
Die Erreichbarkeit des Therapeuten	108
Aller Anfang ist schwer – aller Ende oft noch schwerer:	
Über das Beenden von Stunden	111
Hinweise zum Umgang mit Urlaubszeiten des Therapeuten	112
Gesund bleiben – Psychohygiene in der Praxis	113
Das berufliche Selbstverständnis	117
Zur Rolle und Professionalität des Psychotherapeuten	117
Der Lohn der therapeutischen Arbeit	119
Gesellschaftliche Verweigerung der Anerkennung psychologischer Wahrheiten und der psychologische Größenwahn unserer Gesellschaft	120
Entwicklungspsychologie der Praxis	123
Teil II • Praxisoptimierung	
Aktenpflege und Zeitmanagement für Fortgeschrittene	129
»Zettelwirtschaft« – Formulare und Checklisten für mehr Überblick	129
Die Verbesserung der Erträge	137
Erhöhung der Umsätze im psychotherapeutischen Kerngeschäft	137
Honorare für Leistungen außerhalb der Gebührenordnung	143
»Haben Sie das wirklich verdient?« – Die Festsetzung angemessener Honorare	148

Sorgfalt und Effektivität bei der Abrechnung	152
Bürokratie – Entlastung oder Last?	156

Teil III · EDV und technische Ausstattung in der Praxis

Einleitung	163
Zur Auswahl von Computer und Betriebssystem	165
Welches Betriebssystem wähle ich: Windows, Apple oder gar Linux?	165
Linux – das verkannte Genie unter den Betriebssystemen	166
Windows – das Arbeitstier unter den Betriebssystemen	166
Macintosh – die »Diva« unter den Betriebssystemen	167
Größe und Ausstattung des Laptops	168
Kartenlesegeräte und Abrechnung	171
Kartenlesegeräte	171
Das Abrechnungsprogramm	172
Die Online-Abrechnung	173
Die Privatabrechnung	176
Buchführungsprogramme	179
Datensicherheit und Sicherungskopien	181
Datensicherheit auf dem eigenen Rechner	181
Sicherungskopien	185
Totale Sicherheit – leider nur ein Märchen	192
Schlussbemerkungen zur Datensicherung	193
Weg damit – das Gegenteil von Sichern: Vernichten	194
Die eigene Homepage	195
Die Basics: Name und Webspace	195
Was wollen Sie mit Ihrer Webseite erreichen?	195
Rechtliche Vorgaben	196
Der Inhalt der Webseite	202
Die Webseite von einem Profi erstellen lassen	205
Die Webseite selbst zusammenstellen – geht das?	206

Zusätzliche elektronische Helfer in der Praxis	213
Anrufbeantworter	213
Diktiergeräte	215
Ich spreche, also schreibe ich – Spracherkennungsprogramme	216
Tablets	218
Testverfahren online	219
Software zum Erstellen der Antragsberichte an den Gutachter	220
Abkürzungsverzeichnis	223
Literatur	225

Für Eike und Leah

Vorwort

25 Jahre ist es jetzt her, dass ich den Schritt wagte und eine eigene Praxis eröffnete – zunächst noch als klinischer Psychologe im Kostenerstattungsverfahren oder auch Technikerverfahren, später nach abgeschlossenen Ausbildungen in tiefenpsychologisch fundierter Psychotherapie, Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie und Familientherapie als Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker und nach Inkrafttreten des Psychotherapeutengesetzes »unter Obhut« der gesetzlichen Krankenkassen. Die vielen, nicht immer einfachen, Erfahrungen, die ich im Laufe dieser Zeit gemacht habe, von der Eröffnung über die Konsolidierung und später Optimierung, möchte ich dem Leser¹ gerne weitergeben. Dabei ist dieses Buch nicht nur an Anfänger gerichtet, sondern auch an erfahrene Kollegen. Denn häufig staune ich selbst, wie gut und hilfreich meine Ideen zur Vereinfachung der Alltagsarbeit in der psychotherapeutischen Praxis bei Kollegen ankommen und wie entlastend sie häufig wirken. Dabei geht es mir weder darum, die Behandlungstechniken allein zugunsten der Patienten zu verbessern, noch darum, die Kollegen zu »schludrigem Arbeiten« zu verleiten, was den Patienten schadet. Im Gegenteil: Von lästigen Arbeiten entpflichtet sind Therapeuten viel entspannter, haben mehr Kraft und sicherlich auch mehr Zeit, um sich mehr der eigentlichen Arbeit widmen zu können. So mögen mir die Kollegen verzeihen, wenn dieses Buch schon sehr den Selbsthilfebüchern ähnelt, die bei vielen von uns zu Recht verpönt sind, weil sie oft Empfehlungen geben, die nicht wissenschaftlich gesichert sind, und damit unsere Berufsgruppe in Misskredit bringen. In den Therapiesitzungen verlangen sie so manchem ein Höchstmaß an körperlicher Selbstbeherrschung ab, wenn ein Patient stolz mit einem solchen Werk erscheint –

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden in diesem Buch männliche Personenbezeichnungen verwendet, wobei weibliche Personen mitgemeint sind.

vielleicht um zu demonstrieren, dass es doch viel einfacher geht, als Sie es beschreiben.

Der erste Teil dieses Bandes behandelt die Praxisorganisation. Hier geht es um die Themen Gründung einer Praxis, Aufbau und Führung einer Praxis mit allen mir wichtig erscheinenden Fragen der Administration, aber auch des Umgangs mit den Patienten bis hin zur Handhabung schwieriger Situationen. Der zweite Teil thematisiert die Optimierung des Praxisalltags und enthält eine Vielzahl von Ideen und Empfehlungen, die sowohl das Zeitmanagement verbessern können als auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis einer Praxis optimieren sollen. Dabei ist weniger daran gedacht, »wie durch einzelne Patienten mehr Umsatz erzielt werden kann«, sondern eher daran, Kosten- und Zeitfallen aufzuspüren, die Kosten zu optimieren und Nebenverdienstquellen zu suchen. Der dritte Teil behandelt ein für viele Kollegen leidiges Thema: den Umgang mit der nötigen technischen Ausstattung bzw. EDV in der Praxis. Uns wird immer wieder der Umgang mit neuen Verfahren und Geräten abverlangt und nicht selten sind die Kollegen damit völlig überfordert.

Ich habe dieses Buch bewusst essayistisch geschrieben und versuche, die Dinge auch humorvoll anzugehen – viele Kollegen schätzen dies an meinen Texten. Ansonsten wünsche ich schon jetzt viel Spaß beim Lesen und Arbeiten!

Ein wichtiger rechtlicher Hinweis vorab: Alle Empfehlungen wurden ausführlich recherchiert. Weder der Autor noch der Verlag können jedoch eine rechtliche Gewährleistung dafür übernehmen, zumal sich Gesetze, Vorschriften oder die Rechtsauffassung der Gerichte ständig ändern können.

Dank

Zunächst möchte ich allen meinen Patienten, die ich nicht namentlich nennen darf und will, und meinen Lehrern danken: Roswitha Georgii, Tilo Grüttner, Hermann-Josef Fisseni, Rudolf Bensch, Eva Poluda-Korte, Werner Dinkelbach, Irvin Yalom und einem weiteren Supervisor, der nicht genannt werden möchte.

Besonderer Dank gilt Frau Christine Schneider für das fachliche Vorab-
lektorat und viele entscheidende Hinweise, die sie mir gegeben hat. Danke auch an Professor Hans-Jürgen Wirth, seinen Sohn Johann Wirth und die Lektoren Jessica Vogt und Christian Flierl für die Geduld und Umsicht beim Entstehen dieses Buches.

Danken möchte ich auch Frau Michaela Kranzl und Frau Stefanie Wagner-Tilch für das geduldige Abschreiben vieler Texte. Ein besonderer Dank gebührt schließlich Freunden, die mir sehr geholfen haben – Sudhir Kakar, der mich ermutigt hat, das Projekt zu Ende zu bringen, Marion Griffiths-Karger und Achim Karger, die mir in geduldiger Abgeschlossenheit ihres Hauses die Abschlussarbeiten möglich gemacht haben – und meiner Tochter Leah, die viel Geduld und Verzicht für dieses Buch aufbringen musste.

Teil I
Praxisorganisation

Die Gründung einer Praxis

Was ist eine psychotherapeutische Praxis? Eine zunächst merkwürdig klingende Frage, wissen wir doch, was in unseren Praxen geschieht – und das, bevor wir zur Universität gehen, um Psychologie oder Medizin zu studieren. Dennoch finde ich die Frage gerade für dieses Buchprojekt sehr berechtigt, wenn wir sie unter folgendem Gesichtspunkt betrachten: Was unterscheidet die psychotherapeutische Praxis von anderen Praxen?

Und diese Betrachtung sollten wir zunächst aus zwei Blickwinkeln vornehmen, die, wie wir bald sehen werden, sich sehr voneinander unterscheiden können: aus unserem Blickwinkel, aber auch aus dem Blickwinkel der Patienten. Vielen wird am Rande schon jetzt auffallen, dass ich unseren Berufsstand hier zuerst nenne und nicht die Patienten an die erste Stelle setze. Das ist kein Zufall, kein Versehen und auch keine Fehlleistung. Wir sind es – von Berufs wegen sozusagen – gewohnt, den Patienten an erste Stelle zu setzen, doch in diesem Buch ist es andersherum – und zwar zielgerichtet. Denn es ist kein Lehrbuch der Psychotherapie, sondern ein Buch, das helfen soll den Praxisalltag besser zu gestalten: weniger Zeit und Kraft für unsinnige oder quälende Dinge verwenden, Prioritäten setzen und unsere Kraft richtig bemessen und verwenden, was auch bedeutet, klare Vorgaben auch – oder besser gesagt: vor allem für sich selbst – zu haben und Grenzen setzen zu können.

Daneben werde ich immer wieder psychodynamische Überlegungen zu den einzelnen Kapiteln anstellen. Was passiert mit dem Patienten, wenn wir ihm beispielsweise ein Ausfallhonorar »schenken«; was passiert, wenn wir es nicht annehmen. Was passiert mit uns? Welche Auswirkungen hat es auf die therapeutische Beziehung? Oder wenn wir ein Geschenk oder eine Einladung annehmen oder ablehnen? Ich halte diese Überlegungen für immens wichtig, denn wir wollen nicht agieren, sondern analysieren. Solche Überlegungen sind in der Regel auch entlastend, weil sie für mehr

Klarheit sorgen. Weil ich Psychoanalytiker »mit Leib und Seele« bin, werde ich, soweit es möglich ist, die psychodynamischen Erwägungen voranstellen und mit Beispielen illustrieren.

Zunächst beginne ich also mit einem Kapitel über die Gründung einer psychotherapeutischen Praxis bzw. den hierfür nötigen Vorüberlegungen. Ich hoffe, Sie werden verstehen, dass ich keine Gesetzesvorschriften oder Kassenrichtlinien zitieren werde. Auch wenn dies für einen Praxisgründer sicherlich hilfreich erscheint, ist es für unser Vorhaben nicht wirklich wichtig. Denn hier geht es um andere Dinge, insbesondere um die psychische Vorbereitung, die Fallstricke und die zwischenmenschlichen Querelen im Zusammenhang mit der Praxisgründung. Zum anderen ändern sich solche Vorschriften oft schnell.

Vorüberlegungen: Schwierigkeiten – Zeitpunkt – Standort

Aufgrund der schwierigen Versorgungslage für Patienten brauchen die Vorüberlegungen zur Gründung einer Praxis nicht den strengen wirtschaftlichen Kriterien anderer Unternehmenszweige wie Wahl des Standortes, Infrastruktur, Konkurrenzsituation und so weiter zu folgen. Selbst wenn im gleichen Haus noch eine zweite psychotherapeutische Praxis angesiedelt ist, wird Ihre Praxis keinen Schaden daran nehmen. Auch Sie werden ausgelastet sein. Dementsprechend würde ich eher empfehlen, für die Wahl des Standortes persönliche Erwägungen und Vorlieben zu fokussieren. Wichtig ist, dass Sie sich in der Umgebung und in den Räumen wohlfühlen, denn unsere Arbeit ist derart schwierig, dass Sie sich gar nicht wohl genug fühlen können, um dem Druck der Arbeit standhalten zu können.

Auch der Zeitpunkt der Praxisgründung spielt meiner Ansicht nach heute keine große Rolle mehr. Noch vor wenigen Jahren galt die wissenschaftlich unbewiesene Regel, eine Praxis nach den Herbstferien zu gründen, sei ein sicherer Weg, sehr rasch genügend Patienten zu bekommen. Der zunehmende Leidensdruck in der Bevölkerung und der damit verbundene Bedarf an Psychotherapie hat diese Regel bereits außer Kraft gesetzt. Sie müssen natürlich immer damit rechnen, dass es gewisse Flautezeiten gibt. In diesen Zeiten werden viele Therapeuten nervös. Plötzlich bricht der Strom der Anmeldungen ab und nicht wenige bekommen – trotz Wartezeiten – Sorge, dass der Zulauf jetzt ein abruptes Ende gefunden haben könnte. Diese Phasen gibt es immer wieder. Sie wechseln sich mit Phasen

ab, in denen Sie täglich mehrere Anmeldungen haben werden. Manchmal erscheint es einem so, als hätten sich die Patienten abgesprochen und beschlossen, für mehrere Wochen keine Psychotherapie zu suchen oder im Gegenteil kollektiv massiv nach Therapieplätzen zu verlangen. Für diese Schwankungen wird es sicherlich Ursachen geben, die Sie aber nicht steuern können. Von daher können wir sie außer Acht lassen und müssen in »Flautenzeiten« geduldig abwarten. Aus wirtschaftlichen und psychohygienischen, aber auch qualitätssichernden Aspekten ist es sinnvoll, die Praxis langsam aufzubauen. Das bedeutet, sich die Zeit zu nehmen, die notwendig ist, um sich in die neue Situation der Selbständigkeit einzufinden. Zu schnell einen großen Patientenstamm zu gewinnen, kann dazu führen, dass anfängliche Schwierigkeiten, die Sie zu Beginn noch nicht im Blick hatten, nicht mehr abgeändert werden können. Mängel und Fehler werden dann nicht selten über Jahre »mitgeschleppt«, weil man keine Zeit hat, diese zu beheben. Günstig ist es, wenn Sie Ihre Praxis während einer auslaufenden festen Anstellung, zum Beispiel in einer Klinik, eröffnen. Dies ist sicherlich anfangs mit großen Schwierigkeiten verbunden, da Sie die entsprechenden Arbeitsstunden in der Regel »obendrauf satteln« müssen. Hier gibt es zwei Möglichkeiten:

1. Sie vereinbaren mit Ihrem Arbeitgeber eine Zeitreduzierung, die es Ihnen ermöglicht, Ihre Praxis zum Beispiel an einem Tag pro Woche bereits zu betreiben.
2. Eine andere Möglichkeit ist es, in der Übergangsphase Therapiestunden abends oder am Samstagvormittag anzubieten. Über beides werden die Patienten sehr dankbar sein. Aus psychohygienischen Gründen empfehle ich jedoch, den Samstag eher auszusparen und zur eigenen Erholung (nicht zum Antragschreiben oder für Verwaltungsarbeit!) zu nutzen. Um dem Enttäuschungsdruck der samstagsbegeisterten Patienten vorzubeugen, ist es sinnvoll, darauf hinzuweisen, dass die Samstagstermine als »Ausnahmeregelung« zu verstehen sind und dieses Angebot nach einiger Zeit nicht mehr bestehen wird.

Die Art der Praxis – allein oder mit anderen?

Eine Überlegung, die viele Therapeuten am Anfang anstellen, ist: Soll ich allein oder mit anderen in einer Praxis arbeiten? Da Psychotherapeuten von Grund auf kommunikative Menschen sind und es auch sein müssen – sonst

könnten sie ihren Beruf nur schwer ausüben –, dürften sie eigentlich keine Probleme in der Zusammenarbeit mit anderen Kollegen haben.

Schauen wir uns einmal die Beweggründe für das gemeinsame Betreiben einer Praxis an und werfen hierzu zunächst einen Blick auf die Zeit, in der ich mich nach meiner Arbeit in der Klinik niedergelassen habe. Zunächst war ich sehr aufgeregt und von den technischen und administrativen Vorbereitungen der Praxis vollkommen eingenommen. Als ich dann nach der Eröffnung am ersten Tag allein in der Praxis saß, überkam es mich wie ein Schock: Zwar hatte ich in der Klinik bereits Therapien gemacht, doch ich hatte unterschätzt, welche stützende Wirkung die bloße Anwesenheit der Kollegen auf die Arbeit hat und welche psychohygienische Wirkung vom Austausch mit ihnen ausgeht, wenn man sich auch nur in der Cafeteria oder beim Mittagessen ein bisschen über die aktuelle Praxissituation austauschen kann. All das fiel jetzt auf einmal weg. Mir wurde schlagartig klar: »Jetzt bist du allein und jetzt stehst du für alles gerade – niemand kann dir helfen.«

Ich habe in der Folgezeit vieles ausprobiert: Gemeinschaftspraxen mit einem Kollegen, Gemeinschaftspraxen mit zwei anderen Kollegen, eine Gemeinschaftspraxis mit drei Kollegen. Am Ende bin ich zu dem Entschluss gekommen, doch lieber weiter »als Einzelkämpfer« zu arbeiten. Ich werde meinen Entscheidungsweg und die Gründe für die eine oder andere Praxisform kurz erläutern.

Schwierigkeiten der Gemeinschaftspraxis und wie man sie umgehen kann

Zunächst scheint es wirklich sehr angenehm zu sein, wenigstens einen oder ein paar Kollegen nebenan sitzen zu haben, von denen man weiß, dass sie »Leidensgenossen« sind, die gerade die gleiche Arbeit machen, vielleicht einen genauso »schwierigen« Patienten vor sich sitzen haben oder gar einen problematischeren. Und es tut natürlich auch gut, in der Teeküche mal einen Kaffee oder Tee zusammen zu trinken oder ein gemeinsames Mittagessen einzunehmen. Bei allen romantischen Schwärmereien muss man aber bedenken, dass die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen auch große Gefahren birgt. So sind zum Beispiel nicht alle Kollegen in der Lage psychotherapeutische Grenzen einzuhalten und es kann passieren, dass man in seiner Zehn-Minuten-Pause gefragt wird, ob man »mal eben« über

den Antrag schauen kann. Die Zehn-Minuten-Pausen sind mir heilig, auch meine 25-Minuten-Pausen (siehe den Abschnitt »Verteilung der Stunden im Tagesablauf« im Kapitel »Die Planung von Arbeitszeit und Urlaub«). Meine Zehn-Minuten-Pause ist klar strukturiert: Ich schreibe sofort mein Protokoll in mein Tablet und gönne mir manchmal auch den »egoistischen Luxus« einer Tasse Kaffee aus meiner Schnellbrühmaschine. Wenn noch Zeit bleibt, schaue ich auch gerne einfach mal zum Fenster heraus. Um diese Pausenroutine aufrechtzuerhalten, musste ich bei manchen Kollegen mehr Energie aufwenden, als bei den Patienten hierfür nötig war. Häufig ergab sich dadurch eine doppelte Belastung: zuerst den Patienten pünktlich »loswerden«, dann auch noch den Kollegen abwehren, der einem bereits im Flur »auflauert«.

Wenn Sie sich entschließen, mit einem oder mehreren Kollegen eine Gemeinschaftspraxis zu betreiben, so ist es wichtig, diese Kollegen genau unter die Lupe zu nehmen. Im Grunde genommen müssen wir sie dem gleichen beobachtenden Prozedere unterziehen, das wir auch bei unseren Patienten anwenden.

Wenn Sie sich entscheiden, mit anderen zusammenzuarbeiten, kommt als nächstes die Frage, mit wie vielen Kollegen Sie sich zusammentun wollen. Je mehr Kollegen mit in der Praxis sind, desto mächtiger wird die Gruppendynamik – aber auch die Zweierdynamik oder die trianguläre Dynamik hat ihre Tücken, wie wir aus unserer Ausbildung wissen.

Es gibt von psychologischen oder psychotherapeutischen Berufsverbänden wie dem BDP, dem DPNW, dem DptV oder dem BVVP oft Mustervorschläge für Praxisverträge. Diese können Sie ruhig verwenden. Sie sollten sie jedoch um einige Punkte ergänzen, zum Beispiel eine Mediationsvereinbarung (hierzu später mehr) und eine Vereinbarung darüber, wer die Nebenkostenabrechnung macht und wie die Nebenkosten aufgeteilt werden.

Eine weitere Schwierigkeit, die auftreten wird, ist die lästige Nebenkostenabrechnung, die sich aus der Vermietung der Praxis ergibt. Auch wenn dieser Punkt jetzt für den unerfahrenen Leser noch lächerlich erscheinen mag, führt dies häufig zu Auseinandersetzungen. Da gibt es Kollegen, die gerne mal die Heizung über das Wochenende aufgedreht lassen, um am Montagmorgen in wohligh gewärmte Räume zu kommen. Wenn ihre Heizkostenabrechnung dann doppelt so hoch ist wie die der anderen Kollegen, fallen sie aber aus allen Wolken. Oder ein Kollege arbeitet nur an zwei Tagen pro Woche in der Praxis – warum soll er verhältnismäßig dazu

mehr Wasser- und Abwasserkosten zahlen als die anderen, die fünf Tage in der Woche arbeiten? Und was ist mit dem Kollegen, der dieses Jahr acht Wochen im Urlaub und gar nicht anwesend ist? Oder mit dem Kollegen, der zwei Gruppen hat, die die Toilettenspülung häufiger betätigen? Oder mit dem Kollegen, der überwiegend weibliche Patienten hat, die nachgewiesenermaßen häufiger zur Toilette gehen? Diese scheinbaren Kinkerlitzchen können schnell großen Ärger verursachen. Die entsprechenden Aspekte der Kostenaufteilung sollten in einem Praxisvertrag genauso geregelt werden wie die Aufteilung der Kosten für Verbrauchsmaterial, eine Putzregelung und so weiter. Und es muss noch etwas geregelt sein: Wer macht die Nebenkostenabrechnung? Diese Arbeit ist mindestens genauso beliebt und einfach wie die Arbeit des Kassensprüfers in einem Verein. Da sowohl Ärzte als auch Psychologen aus ihrem Studium über fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen und in der Regel in ihrer Freizeit noch Volkshochschulkurse zur »Buchhaltung für Fortgeschrittene« besucht haben, ist dies technisch gesehen kein großes Problem mehr. Ich garantiere dafür, dass die Nebenkostenabrechnung in der Regel in vier bis acht Stunden gemacht ist. Manchmal braucht man aber noch einmal so viel Zeit, um mit den Kollegen darüber zu verhandeln, ob die vorgelegte Abrechnung wirklich korrekt oder gar gerecht ist. Auch hier ist auszuhandeln, wer für diese Aufgabe verantwortlich ist, wobei ich einen Rhythmus mit jährlichem Wechsel empfehle. Außerdem bin ich der Meinung, dass der Kollege, der die Nebenkostenabrechnung macht, dafür angemessen entlohnt werden sollte. Dies mag kleinlich klingen – aber lassen Sie uns noch einmal darüber sprechen, wenn Sie es einmal gemacht haben – und zwar unmittelbar danach!

Manchmal können auch ökonomischer Neid oder Missgunst aufkommen. So vergleicht sich möglicherweise ein weniger erfolgreicher Therapeut ständig mit den Kollegen und trägt seine Enttäuschung dann im Praxisalltag aus. Eine weitere Schwierigkeit, auf die ich hinweisen möchte, ergibt sich bei der Auswahl der Räume: In der Regel finden wir einen oder mehrere schöne Räume, meistens sind jedoch auch ein bis zwei nicht so optimale dabei oder es gibt einen, der von allen heiß begehrt ist. Hier entbrennt der erste Streit: Wer bekommt die schönen Räume? Bekommt der, der am meisten arbeitet, automatisch das beliebteste Zimmer oder der, der Gruppen hat? Hier empfehle ich eine ganz pragmatische Lösung, nämlich eine ökonomische Methode: Die Miete der Räume wird nicht durch die Anzahl der genutzten Quadratmeter geteilt, sondern nach ästhetisch orientierten Kriterien berechnet. So kann zum Beispiel das »Lieblings-

zimmer« mit zwölf Euro Miete pro Quadratmeter, der sehr gute Raum mit zehn Euro, der gute Raum mit acht Euro und der Raum zum Hinterhof mit sechs Euro pro Quadratmeter bemessen werden. Schließlich zahlen Sie im Hotel ja für das Zimmer mit Meerblick auch wesentlich mehr als für das Zimmer mit »Parkplatzblick«. Auf diesem Weg lösen sich nach meiner Erfahrung die Schwierigkeiten recht rasch und künftigen Frust ist vorgebeugt. Natürlich können Sie auch das »herkömmliche« und pseudo-gerechte Modell wählen und die Miete nach Quadratmetern berechnen. Doch ich garantiere dafür, dass Sie nach kurzer Zeit mindestens einen frustrierten Kollegen in der Praxis haben werden, der sich ständig nach neuen Räumen umsehen wird. Diese Problematik wird sich auch bei den Nachfolgern fortsetzen, sodass Sie eine ständige Fluktuation in der Praxis haben – und das wirkt sich nicht nur auf das Binnenverhältnis der Kollegen aus, sondern auch auf das Wohlbefinden der Patienten.

Praxisvertrag

»Warum sollen wir einen Praxisvertrag machen? Wir verstehen uns doch so gut!«, höre ich oft von Kollegen. Ich setze meine Erfahrung als Supervisor und Berater von Praxisanfängern dagegen. Nicht selten habe ich erleben müssen, wie Kollegen, die sich zu Beginn gut verstanden haben, hinterher völlig zerstritten waren und sich entweder das Berufsleben gegenseitig zur Hölle gemacht haben oder vor Gericht gegangen sind. Einen Vertrag kann man nur machen, wenn man sich (noch) gut versteht. Ich fasse hier die wichtigsten Punkte zusammen, die in einen Praxisvertrag gehören:

1. Form der Zusammenarbeit

Hier wird genau geregelt, dass es sich um eine Gemeinschaftspraxis handelt und dass alle voneinander unabhängig wirtschaftlich handeln, dass es nur eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts gibt, die für die Anmietung und Aufrechterhaltung der Räume zuständig ist. Den wirtschaftlichen Betrieb, die daraus erwachsenden Folgen wie zum Beispiel Schadensersatzforderungen regelt der jeweilige Einzelpraxisinhaber allein und eigenverantwortlich. Auch eine Praxisgemeinschaft ist nur eine Zusammensetzung von mehreren Einzelpraxen. Für die kassenärztliche Abrechnung braucht jeder auch eine eigene Zulassung mit eigener Zulassungsziffer und eigenen Abrechnungsgenehmigungen.