

# Praxismanagerin, übernehmen Sie!

Wie bleibt die Praxistätigkeit trotz knapper Personalressourcen attraktiv? Und die Versorgung überhaupt noch stemmbar? Nur durch eine echte Teampraxis und stärkere Aufgabenteilung, meint Hausarzt Thomas Fugmann. Warum der Einsatz einer Praxismanagerin dafür entscheidend ist.

Text und Interview von Rebekka Höhl



**B**is alle Räume, die verschiedenen Geräten, alle Aufgaben zugeordnet sind, das sei manchmal schon wie „Tetris spielen“, sagt Allgemeinmediziner Dr. Thomas Fugmann. 19 Mitglieder zählt das Team der Berufsausübungsgemeinschaft (BAG) Gesundheitsärzte in Memmelsdorf nahe Bamberg. Davon arbeiten elf in Teilzeit – die Praxis entschied sich daher, eine Praxismanagerin einzusetzen. Jedoch wurde keine externe Kraft gesucht, sondern mit Michaela Gunreben eine MFA aus dem Team weiterqualifiziert.

Was im ersten Moment so klingt, als sei es nur für Großpraxen geeignet, lässt sich durchaus auch in kleineren Einheiten umsetzen. Der Weg hin zur Teampraxis und zur stärkeren Aufgabenteilung und Delegation ist für Fugmann ein „Zukunftsprojekt“, ohne werde es künftig nicht mehr gehen. Die Ressourcen in der Versorgung seien einerseits begrenzt und andererseits werde es immer schwieriger, Praxen nachzubestimmen. Das spüren dann auch die Praxisteams in unmittelbarer Umgebung. Da brauche es Konzepte, um vorhandene Ressourcen möglichst effektiv einzusetzen und damit gleichzeitig die Attraktivität des Arbeitsortes Praxis für junge Ärzte und MFA zu erhöhen. „Die Praxismanagerin ist ein Schritt dorthin“, ist er überzeugt.

Dabei war Fugmann bis vor fünf Jahren selbst in einer Einzelpraxis tätig. Im Januar 2020 – also nur kurz vor der Corona-Pandemie und dem ersten Lockdown im März – legte er die Praxis mit der zweier Kollegen zusammen. „Ich habe schon immer versucht, mit anderen Kollegen und anderen Leistungserbringern zu kooperieren“, so Fugmann. Da lag eine Berufsausübungsgemeinschaft nahe. Zumal der Seniorchef der Doppelp Praxis Dres. Jakubaß, mit der er sich zusammenschlossen hat, die Zusammenlegung als Weg in den Ruhestand nutzen wollte. Nach etlichen Gesprächen hätten beide Praxisinhaber es daher als Riesenvorteil gesehen, zu fusionieren. Mit Unterstützung der Gemeinde, die ihnen eine Praxis in einem neuen Gesundheitszentrum am Ortseingang zur Verfügung stellte, nahmen beide Praxisteams den Umzug dann in Angriff.

Die Lage im Gesundheitszentrum sei ein echter Vorteil, meint Fugmann, der die Praxis mittlerweile



**Dr. Thomas Fugmann,** Facharzt für Allgemeinmedizin, ist seit 2002 in Memmelsdorf bei Bamberg niedergelassen. Seit 2020 ist er Praxismithaber der BAG Gesundheitsärzte.



**Michaela Gunreben** ist seit 38 Jahren als MFA tätig. Zusätzlich hat sie sich als Praxismanagerin weitergebildet und übernimmt nun die Doppelfunktion bei den Gesundheitsärzten.

zusammen mit Allgemeinärztin Wibke Merensky und Allgemeinarzt Benjamin Armann aus der früheren Praxis Jakubaß führt. Im Zentrum sind außerdem eine Apotheke und ein Geburtshaus untergebracht. „Wenige Meter weiter kommen Babys zur Welt“, sagt Fugmann. Er schätzt diese enge räumliche Verbindung zu anderen Leistungserbringern. Seine Frau, die als Physiotherapeutin tätig ist, arbeitet tageweise sogar direkt in den Räumlichkeiten der Praxis.

Mit der Fusion kam jedoch relativ schnell die Notwendigkeit nach mehr Strukturierung der Arbeitsabläufe auf. Dass sich die zwölf MFA alle weiterqualifizieren, war von Beginn an selbstverständlich. Jede MFA hat ein jährliches Budget für Fortbildung. „Aber wir hatten keine richtige Ersthelferin mehr“, berichtet Fugmann. Damit es keine Streitigkeiten gibt, hatten die Praxisinhaber zunächst entschieden, dass es in der neuen Großpraxis Arbeitsbereiche geben sollte, für die einzelne MFA zuständig sind. „Im Laufe der Zeit hat sich dann aber herausgestellt, dass wir eine klarere Struktur brauchen, vor allem, als dann auch mal MFA gegangen und neue Mitarbeiterinnen dazu gekommen sind.“ So kam die Idee, Michaela Gunreben als Praxismanagerin zu qualifizieren. Wobei die Fluktuation insgesamt sehr gering in der Praxis ist. Aber auch Elternzeiten müssen eben überbrückt werden.

#### **Auch eine Vertrauenssache**

Die 55-jährige Michaela Gunreben arbeitet seit 38 Jahren als MFA, sie hat ihre Ausbildung in der Praxis Dres. Jakubaß gemacht und war seither dort tätig. Aber das Angebot zur Weiterqualifizierung kam nicht nur wegen ihrer beruflichen Erfahrung. „Für mich ist jede MFA eine Praxismanagerin“, stellt Fugmann klar. „Wir wollten die Funktion aber institutionalisieren, damit wir die vorhandenen Ressourcen aller effizienter einsetzen können.“ Und damit es eine feste Ansprechpartnerin und Kraft gibt, die Abläufe und Aufgaben koordiniert. Für diese Aufgabe benötige es jedoch bestimmte Charaktereigenschaften. Freude am Organisieren und daran, die Schnittstelle zwischen Praxisteam und Praxisleitung zu sein, seien zwei sehr wichtige. Genauso aber, dass man das Vertrauen im Team hat.

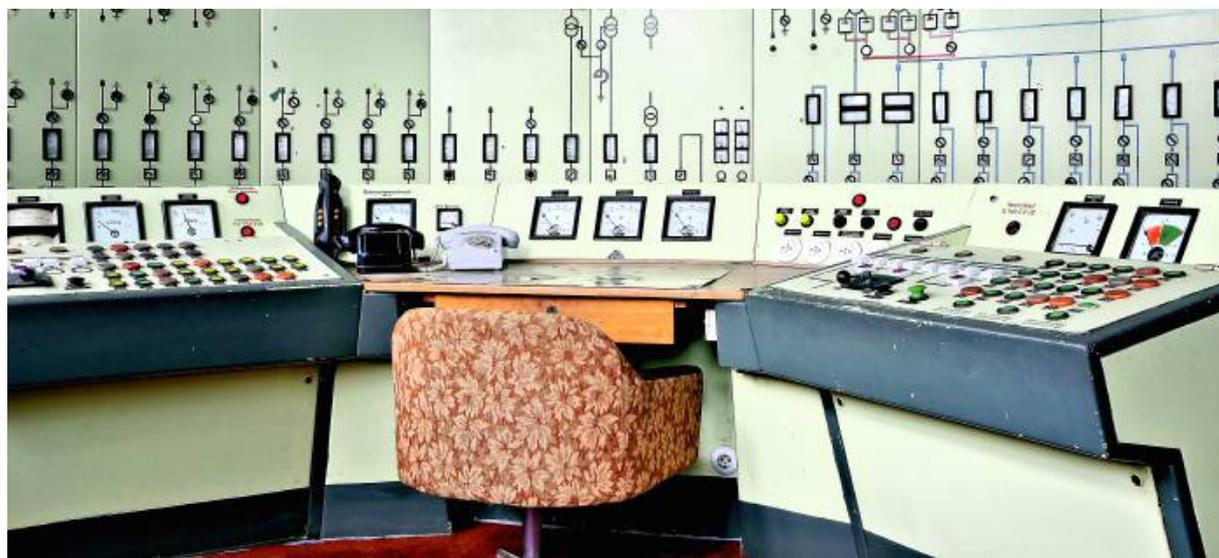
Michaela Gunreben, die immerhin die neun Monate Zusatzweiterbildung neben dem Job hinter sich hat, würde noch ein paar Grundeigenschaften ergänzen. „Ein bissl abenteuerlustig muss man schon sein“, sagt sie. Was sie damit meint? Als Praxismanagerin (PM) hat sie den Blick dafür, wo man alte Pfade verlassen und einmal Neues ausprobieren und anders planen sollte. Dabei sei dann außerdem kommunikatives Geschick gefragt, wenn es darum geht, Veränderungen dem Team vorzustellen und dieses mitzunehmen. Fugmann bestätigt das: „Wenn wir als Praxischefs neue Ideen haben, hören wir schon erst einmal bei Frau Gunreben nach, wie das beim Team ankommt und ob wir richtig liegen.“

#### **Sechs Stunden pro Woche pauken**

Gelernt hat Gunreben in der PM-Ausbildung das ganze betriebswirtschaftliche Spektrum: vom Arbeitsrecht über Praxisorganisation, betriebswirtschaftliche Rechenmodelle, Qualitätsmanagement und Abrechnung bis hin zu Praxismarketing und Dienstleistungsmanagement. „Das Lernpensum je Woche war mit mindestens sechs Stunden angesetzt, die habe ich auch gebraucht“, berichtet sie. Dazu kamen jeden Monat Online-Prüfungen und nach neun Monaten die Abschlussprüfung von zweimal vier Stunden.

Ein Aufwand, der sich für Gunreben und Fugmann gelohnt hat. Die Praxismanagerin übernimmt tatsächlich eine Führungsrolle in der Praxis und entlastet somit die Ärzte. Zwar ist sie immer noch überwiegend als MFA tätig, wie sie sagt. Geschätzt die Hälfte ihrer 27 Stunden pro Woche – Gunreben ist eine der Teilzeitkräfte – beschäftigen sie dann aber doch die Aufgaben als Praxismanagerin. Hauptaufgabe ist genau das, was sich die Praxisleitung vorgestellt hat: Sie ist Ansprechpartnerin für das Team, beschreibt Michaela Gunreben ihre Rolle selbst.

Da eines ihrer Steckenpferde außerdem die Praxis-EDV geworden ist, sind es nicht nur organisatorische und für MFA-Azubis medizinische Fragen, bei denen sie erste Anlaufstelle ist, sondern auch gerne die Problemfälle mit der Praxis-EDV. Sie entlastet außerdem, indem sie sich um die Dienstpläne für MFA und für die Weiterbildungsassistenten, von denen aktuell drei in >>



>> der Praxis tätig sind, die Zeiterfassung und die Urlaubspläne kümmert. „Da ist hin und wieder auch diplomatisches Geschick gefragt, wenn man allen einigermaßen gerecht werden und fair sein will“, sagt sie. Sie nimmt den Ärztinnen und Ärzten zudem viele Schreibarbeiten ab. „Das habe ich früher am Wochenende selbst machen müssen“, erzählt Fugmann.

Was Fugmann sehr schätzt, ist, dass Gunreben durch die betriebswirtschaftlichen Inhalte tatsächlich auch gegenüber der Praxisleitung beratend tätig werden kann. Da geht es nicht mehr nur um die Stimmung im Team, wenn Neuerungen anstehen, sondern ebenso um wirtschaftliche Entscheidungen. „Wenn wir etwa eine Leistung neu anbieten wollen, tappen wir oft im Dunkeln. Wir haben als Ärzte ja nie gelernt, so etwas wirtschaftlich durchzurechnen.“ Der Hausarzt nennt ein Beispiel: Die Praxis hatte sich, um Point-of-Care-Diagnostik betreiben zu können, extra ein Laborgerät angeschafft. Im laufenden Betrieb stellte sich dann heraus, dass sich das überhaupt nicht rechnet. „Wir haben das Gerät dann wieder zurückgegeben“, berichtet er. Künftig könnte die Praxismanagerin hier mit einer Vorabkalkulation zumindest einen Hinweis geben. „Die betriebswirtschaftlichen Einblicke in der PM-Ausbildung bekommen zu haben, ist schon hilfreich“, meint Gunreben. Auch wenn das nun nicht zu ihren Hauptaufgaben zählt.

#### Schlichtungsstelle bei Konflikten

Die monatlichen Teambesprechungen leitet Gunreben zwar nicht. Sie kümmert sich aber vorab mit um die Organisation. Die Praxis hält eine Liste vor, in der alle Teammitglieder die Themen eintragen können, die besprochen werden sollen. Damit laufen auch die Meetings strukturiert ab. Und sollte es mal Konflikte im Team geben, ist Gunreben erste Schlichtungsstelle. „Konfliktgespräche, Mitarbeitergespräche und Einstellungsgespräche waren auch Teil der Ausbildung“, berichtet sie. Und in einem Team mit so vielen

## So kommen Sie an die Förderung!

### Arbeitsamt trägt bis zu 100 Prozent der Kosten

Das Qualifizierungschancengesetz macht es möglich, dass sich MFA eine berufliche Weiterbildung fördern lassen können. Abhängig von der Größe der Praxis übernimmt die Agentur für Arbeit bis zu 100 % der Kurskosten. Genauer gilt: Bei Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten (sog. Kleinstunternehmer) beträgt der Förderzuschuss bis zu 100 %, bei Betrieben mit 50 bis 500 Beschäftigten sind es immerhin noch bis zu 50 % der Kurskosten. Außerdem gilt unabhängig von der Betriebsgröße, dass bei Mitarbeitern ab 45 Jahren grundsätzlich eine Förderung von bis zu 100 % möglich ist.

### Die Voraussetzungen der Förderung

Förderfähig sind nur sozialversicherungspflichtige Beschäftigte. Außerdem muss die Weiterbildung für den ausgeübten Beruf weiterqualifizieren. Bei einer Weiterbildung zur Praxismanagerin oder auch Qualitätsmanagement-Beauftragten trifft dies in jedem Fall zu. Zusätzlich muss die abgeschlossene MFA-Ausbildung mind. zwei Jahre zurückliegen und auch die letzte Weiterbildungsförderung muss mind. zwei Jahre her sein. Wichtig ist zudem, dass der ausgewählte Kurs von einem AZAV-zertifizierten Bildungsträger angeboten wird (AZAV steht für Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung) und mind. 120 Stunden umfasst. Zugelassene Bildungsträger finden Praxen etwa auf dem Portal <https://meinnow.de/new-plan> der Bundesagentur für Arbeit.

Frauen blieben kleinere Reibereien und Missverständnisse manchmal nicht aus. Insgesamt ist die Stimmung im Team jedoch sehr gut, sagen Gunreben und Fugmann. Nicht umsonst hat die Praxis 2024 den „MFA-Award für Deutschlands bestes Praxisteam“ des PKV Instituts gewonnen. Die Chefs organisieren schon mal ein gemeinsames Frühstück. Restaurantbesuche nach der Quartalsabrechnung und Praxisausflüge gehören einfach dazu. Alle im Team duzen sich und selbst beim Praxis-Outfit gibt es keine Unterschiede zwischen Ärzten und MFA, alle tragen dasselbe Outfit. Auch das stärkt das Teamgefühl, sagen Gunreben und Fugmann.

Der Hausarzt kann die Entlastung zwar nicht direkt in Stunden und schon gar nicht in einem Eurobetrag

bezeichnen, doch das Team insgesamt spüre, dass es mit der festen Praxismanagerin runder laufe. „Für große Praxiseinheiten ist die Praxismanagerin auf jeden Fall sinnvoll.“ In einer Einzelpraxis mit zwei, drei MFA lasse sich vieles zwar noch so regeln, in größeren Einheiten seien verbindliche Strukturen jedoch essenziell. Und selbst für die Einzelpraxis könne sich eine PM lohnen, sagt er rückblickend.

In der Praxis der Gesundheitsärzte werden pro Quartal 4.000 und mehr Patienten versorgt. Von den sieben Ärztinnen und Ärzten arbeiten drei in Teilzeit. Die Gesundheitsärzte sind zudem Lehrpraxis der Universität Erlangen/Nürnberg. Weiterbildungsassistenten hat die Praxis nahezu immer. „Wir müssen hier auch nicht groß suchen, son-

### Wie viele Beschäftigte können gefördert werden?

Es gibt pro Betrieb keine Obergrenze. Eine Praxis kann also gleichzeitig für mehrere MFA eine Förderung beantragen. Möglich ist auch, mehrere MFA zeitgleich in einem Gruppenkurs weiterzubilden. Für die Förderung gibt es dann spezielle Sammelanträge.

### Keine einmalige Sache

Auch die Häufigkeit der Förderung ist nicht begrenzt. Das heißt, wenn eine MFA bereits vor zwei Jahren schon einmal die Förderung übers Qualifizierungschancengesetz erhalten hat, kann sie diese für eine andere Weiterbildung erneut beantragen.

### Wer stellt den Antrag? Und wo geschieht dies?

Der Förderantrag ist von der Praxisleitung bei der jeweils zuständigen Agentur für Arbeit zu stellen. Am besten kontaktiert die Praxis dazu den Arbeitgeberservice der Agentur. Die Kontaktdaten finden die Teams auf der Website der regionalen Arbeitsagentur.

### Werden zusätzliche Kosten erstattet?

Es ist möglich, dass die Arbeitsagentur Fahrtkosten, Kosten für die auswärtige Unterbringung oder Kinderbetreuung übernimmt. Es lohnt sich, hier nachzufragen. Unter bestimmten Voraussetzungen kann sich die Praxis für die Kurszeiten sogar einen Teil der Gehaltskosten für die im Praxisbetrieb ausfallende MFA erstatten lassen. Bei Betrieben mit bis zu 50 Mitarbeitern können das bis zu 75 % der Gehaltskosten sein.

„Wir können Aufgaben ganz anders“, so Fugmann. Von den zwölf MFA sind sogar acht in Teilzeit tätig, darunter wie gesagt auch Michaela Gunreben. „Die Praxismanagerin in Teilzeit ist also möglich“, lautet ihre Botschaft. Dass sie jedoch ganz normal als MFA arbeitet, ist ihr wichtig, sie schätzt die enge Bindung zu den Patienten. „Manche Patienten sind mit mir alt geworden“, sagt sie mit einem Lächeln.

Zum erfolgreichen Tetris spielen gehört für das Praxisteam aber eben auch, dass generell die Aufgaben auf breite Schultern verteilt werden. Fast alle MFA haben tatsächlich eine Zusatzqualifikation. „So hat jede ein Spezialwissen in ihrem Bereich entwickelt, das ist Unterstützung auf hohem Niveau“, so der Hausarzt. „Wir können Aufgaben ganz anders

# Ohne diplomatisches Geschick geht es nicht

Welche Fähigkeiten muss eine Praxismanagerin mitbringen?  
Und kann die Aufgabe auch auf mehrere MFA verteilt werden?  
Katrin Egenberger vom PKV Institut gibt Antworten.

delegieren. Und es ist auch gut fürs Teamgefüge, wenn die Last nicht nur auf zwei Schultern ruht.“ Genauer beschäftigt die Praxis dadurch aktuell:

- zwei Versorgungsassistentinnen in der Hausarztpraxis (VERAH), die damit qualifizierte Hausbesuche übernehmen können,
- eine Betriebswirtschaftliche Assistentin in der Hausarztpraxis (BEAH), deren Schwerpunkt auf Abrechnung und Kalkulation liegt. Diese Mitarbeiterin kümmere sich fast ausschließlich um die Abrechnung und erledige dies teils auch im Homeoffice, berichtet Fugmann.
- zwei MFA, die speziell für DMP geschult sind und sich hauptsächlich darum kümmern sowie
- zwei hausärztlich pneumologische Praxisassistentinnen (HPPAS).

## Jede und jeder packt mit an

„Jeder packt an seiner Ecke ein bisschen mit an“, ergänzt Gunreben. „Und wir schauen, dass wir dabei alle an einem Strang ziehen.“ Ein gutes Teamgefüge sei nicht „Gott gegeben“, hakt Fugmann ein. Neben fairen Rahmen- und Weiterqualifizierungsmöglichkeiten für alle, sei es wichtig, „dass man offen und wertschätzend miteinander umgeht“.

Ganz günstig ist die Zusatzqualifikation zur Praxismanagerin allerdings nicht. Mit rund 2.500 Euro müsse man rechnen, berichten beide. Und Praxismanagerin sei kein geschützter Ausbildungsberuf, das heißt, bei der Auswahl des Kurses sollte die Praxis darauf schauen, welche Inhalte ihr wichtig sind. Es gibt jedoch die Möglichkeit, sich die Ausbildung vom Arbeitsamt fördern zu lassen. Hierzu kann eine sogenannte „Individuelle Förderung“ beantragt werden. Dazu müssen aber die berufliche Weiterbildung sowie der Bildungsträger für die Förderung zugelassen sein. Bei Michaela Gunreben wurden aufgrund ihres Alters sogar die vollen Kosten übernommen. Denn für Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten können für Beschäftigte ab 45 Jahren bis zu 100 Prozent der Kosten vom Arbeitsamt gefördert werden.

## Frau Egenberger, wie unterscheidet sich das Aufgabengebiet der Praxismanagerin (PM) von dem der „Erstkraft“, die es in vielen Praxen ja auch heute noch gibt?

Die Aufgabengebiete liegen gar nicht so weit auseinander. Oder besser gesagt, die Aufgaben der PM gab es – größtenteils zumindest – schon immer. Als wir vor über 15 Jahren mit unseren Fortbildungen gestartet sind, war es noch die Weiterqualifizierung zur „Leitenden Arzthelferin“.

Was sich aber geändert hat, gerade in den letzten fünf Jahren, ist einmal die Geschwindigkeit, mit der neue Anforderungen – gesetzliche oder digitale – in die Praxen hineingedrückt werden. Aber ebenso die Geschwindigkeit, mit der der gesellschaftliche Wandel und auch der Fachkräftemangel voranschreiten. Wir haben also eine höhere Komplexität in der Versorgung und einen stärkeren Bedarf an Entlastung ärztlicher Ressourcen. Hier kommt die Praxismanagerin als Bindeglied zwischen Team und Praxisleitung ins Spiel. Es geht also neben der Verbesserung von Praxisabläufen vor allem um Wissensmanagement und Kommunikation. Zumal immer mehr Praxen in kooperativen Strukturen agieren.

## Welche Fähigkeiten müssen MFA denn mitbringen, um eine gute PM zu werden?

Da die PM eine vermittelnde Position hat, benötigt sie insbesondere diplomatisches Geschick, Selbstbewusstsein und Durchsetzungsvermögen. Sie sollte mit verschiedenen Persönlichkeitstypen umgehen können. Und fähig sein, vorurteilsfrei Kritik und verschiedene Positionen aufzunehmen. Also eine gewisse emotionale Stärke, gepaart mit respektvollem, wertschätzendem Umgang sind wichtig. Gleichzeitig muss sie gut strukturiert, lösungsorientiert und natürlich offen für Neues sein.

Sie sollte aber auch aushalten können, bisweilen eine vom Team etwas losgelöste Rolle einzunehmen,



© PKV Institut

**Katrin Egenberger**  
ist Geschäftsführerin des  
PKV Instituts in München

wenn sie etwa in vertrauliche Prozesse eingebunden wird.

## Würden Sie sagen, eine angehende PM muss eine bestimmte Zahl an Berufsjahren mitbringen?

Nein, entscheidender ist die Persönlichkeit. Unter den MFA, die bei uns die Weiterqualifikation machen, haben wir ganz junge, die Anfang 20 sind, aber auch einige, über 50. Der Schnitt liegt so zwischen 30 und 50 Jahren.

Es wird aber auch oft vergessen, dass viele MFA ihre Ausbildung schon im Alter von 16 bis 18 Jahren anfangen. In den letzten Jahren sind es wieder vermehrt Realschülerinnen, die in den Beruf starten und weniger Abiturientinnen. Das heißt, eine MFA mit 24 Jahren bringt mitunter bereits acht Jahre Berufserfahrung mit.

## Sie hatten es angesprochen, immer mehr Praxen gehen in kooperative Strukturen. Kann es sinnvoll sein, mehrere MFA als PM fortzubilden zu lassen, oder entsteht dadurch hinterher eine schwierige Konkurrenzsituation?

Das kann auf jeden Fall sinnvoll sein. Das wäre ja das klassische Jobsharing. Das kann etwa dann reizvoll sein, wenn die angedachten PM unterschiedliche Schwerpunkte mitbringen oder ausfüllen wollen. Etwa: Eine kümmert sich schwerpunktmäßig um die Optimierung der Praxisprozesse, die

andere ums Personal. Denkbar sind auch zeitliche Unterteilungen bei Teilzeitkräften. Also, dass man sich den Arbeitstag oder die Arbeitswoche aufteilt. Das erfordert dann aber eine gute Übergabekommunikation.

## Die Fortbildung zur PM ist ja förderfähig. Wie genau funktioniert das?

Die Förderung, über die wir hier sprechen, ist Teil des Qualifizierungschancengesetzes. Finanziert wird sie daher von den Arbeitsagenturen. Es können bis zu 100 Prozent der Kurskosten übernommen werden. Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiterin bereits in der Praxis angestellt ist, seit mehr als zwei Jahren mit ihrer Ausbildung fertig ist und seit zwei Jahren keine Förderung nach dem Gesetz in Anspruch genommen hat.

Für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern, ist eine Förderung bis zu 100 % möglich, für Praxen mit mehr als 50 Mitarbeitern eine Förderung bis zu 50 %. Ein Großteil der Praxen kann also mit Förderung rechnen. Der Bildungsträger muss zudem nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) zugelassen sein. Das PKV Institut und zahlreiche unserer Weiterbildungen sind AZAV zugelassen. Den Antrag auf Förderung muss aber die Praxis stellen, das kann der Anbieter nicht übernehmen.

## Das heißt also, man kann die Förderung mehrmals in Anspruch nehmen?

Genau, die Förderung steht jeder MFA zu, die die Voraussetzungen erfüllt. Und nach zwei Jahren kann sie nochmals für dieselbe MFA in Anspruch genommen werden. Wir haben etwa Teilnehmerinnen in der PM-Fortbildung, die dann nach zwei Jahren die Fortbildung zur Qualitätsmanagement-Bauftragten nachziehen. Oder ganze Fortbildungsgruppen aus einer Praxis.

Vielen Dank für das Gespräch.