



Mein Weg zum/zur Praxismanager/-in in der Arztpraxis



www.pkv-institut.de



Inhaltsverzeichnis

1. Aus Sicht einer Praxismanagerin: „Schöpfen Sie Ihr Potenzial aus!“
2. Was macht ein/eine Praxismanager/-in?
3. Aus Sicht eines Praxisinhabers:
„Meine Praxismanagerin – meine Investition in die Zukunft!“
4. Was wird von Ihnen als Praxismanager/-in erwartet?
5. Wie starten Sie erfolgreich in Ihre neue Aufgabe?

Fernlehrgang Praxismanager/-in Arztpraxis

PKV Institut GmbH

Goethestraße 66, 80336 München

Telefon: 089 452 28 09-0, Telefax: 089 452 28 09-50

Geschäftsführung: Katrin Egenberger, Tim Egenberger, Anna Elberskirch

Titelfoto: © themacx/iStock

Der Inhalt wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt und geprüft. Haftung und Gewähr können wegen der Komplexität und der ständigen Veränderungen der Materie nicht übernommen werden. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.

Das PKV Institut ist einzig MFAs, ZFAs und Praxisteam verpflichtet. Gemäß dem Unternehmensmotto „Nah an der Praxis. Nah am Leben.“ bietet das PKV Institut Weiterbildungen und Informationen an, damit Praxismitarbeitende ihr volles Potential im Berufsleben ausschöpfen können.

Stand: August 2025

© 2025 PKV Institut

Alle Rechte vorbehalten. Die Nutzung der Inhalte dieses Werkes für Text und Data Mining im Sinne des § 44b UrhG ist ausdrücklich vorbehalten (§ 44b Abs. 3 UrhG) und daher verboten. Die Inhalte dieses Werkes dürfen nicht zur Entwicklung, zum Training und/oder zur Anreicherung von KI-Systemen, insbesondere von generativen KI-Systemen, verwendet werden

1. Aus Sicht einer Praxismanagerin: „Schöpfen Sie Ihr Potenzial aus!“

Liebe Teilnehmende und Kolleginnen und Kollegen,

seit über zehn Jahren bin ich Medizinische Fachangestellte und liebe die Vielseitigkeit, die dieser Beruf mit sich bringt. Seit meiner Ausbildung habe ich viele Erfahrungen in unserem Beruf sammeln und die stetigen Veränderungen und Herausforderungen der Patientenversorgung in der Praxis kennenlernen können.

2017 habe ich mich deshalb für die Weiterbildung zur Praxismanagerin entschieden, um die Praxisleitung zu entlasten und den stetig steigenden Anforderungen an die Praxen gerecht zu werden.

Ich bin der Überzeugung, dass kontinuierliche Weiterbildung und die Weiterentwicklung der medizinischen Assistenzberufe der Schlüssel sind, um weiterhin eine gute ambulante Versorgung gewährleisten zu können. Die Weiterbildung zur Praxismanagerin war der nächste große Schritt in meiner MFA-Karriere.

„Warum ich heute mit Begeisterung Praxismanagerin bin“

Ich bin sehr gerne Praxismanagerin und verbinde mit meiner Position lauter positive Dinge: Neues ausprobieren, Verantwortung übernehmen, das Team motivieren, eigene Ideen einbringen und kreativ sein. Und natürlich die vielen weiteren interessanten Aufgaben in der Praxisorganisation, im Praxismarketing und in der Teamleitung.

Als Praxismanagerin habe ich erweiterte Aufgabenbereiche und eine Führungsposition. Trotzdem lege ich Wert darauf, weiterhin zum Team zu gehören und dieses mit meinem Wissen zu unterstützen und zu motivieren. Ich freue mich darüber, dass meine Praxisleitung und Kolleginnen und Kollegen mein Können und meine Leistungen stets wertschätzen.

Besonders wichtig ist mir auch der wertschätzende Umgang mit den zukünftigen Medizinischen Fachangestellten, nämlich mit unseren Auszubildenden. Sie haben es verdient, als gleichwertige Teammitglieder und mit kollegialer Unterstützung an unseren schönen und abwechslungsreichen Beruf herangeführt zu werden. Nur dann werden sie Freude am Beruf finden und behalten. Besonders wichtig ist mir dabei die Aufklärung über die vielseitigen Karrieremöglichkeiten, die unser Beruf mit sich bringt.

Übrigens habe ich festgestellt, dass meine Leistung sich rundum auszahlt: Ich habe mehr Freude an der Arbeit und trage durch meinen Einsatz dazu bei, die Zufriedenheit der Patientinnen und Patienten zu steigern und den Praxisgewinn zu erhöhen. Nicht zuletzt dadurch haben Praxismanagerinnen eine gute Grundlage für Gehaltsverhandlungen.

„Warum ich diesen Fernlehrgang nützlich finde“

Die Position der Praxismanagerin bietet die Möglichkeit, mich im „Job“ mit meiner eigenen Persönlichkeit und mit Herzblut zu verwirklichen.

Das nötige Wissen habe ich mir im Laufe der Jahre in der Praxis und auf diversen Fort- und Weiterbildungen angeeignet. Der Fernlehrgang des PKV Instituts hat mir dabei besonders viel geholfen – ob im Umgang mit Patientinnen und Patienten, wenn es darum geht, betriebswirtschaftlich zu denken, Praxisprojekte zu planen oder selbstsicher vor Vorgesetzten und im Team aufzutreten.

Dieser Fernlehrgang ist großartig organisiert, bereitet Sie optimal auf diese anspruchsvolle, aber auch sehr schöne Position vor und kann auch im Alltag außerhalb der Praxis sehr hilfreich sein.

Ich bin in meinem beruflichen Leben in manch schwierige Situation geraten und an meine fachlichen und persönlichen Grenzen gestoßen. Natürlich habe ich aus diesen Situationen gelernt. Trotzdem denke ich, dass es mehr Spaß macht, sich im Vorfeld das benötigte Wissen theoretisch fundiert, praxisnah formuliert und übersichtlich aufgebaut zu erarbeiten und so ein paar vermeidbare Fettnäpfchen auszulassen.

Natürlich gehören Fehler zur Arbeit dazu, und in anspruchs- und verantwortungsvollen Positionen gibt es auch mehr Anlässe dafür. Aber wie ein gutes Fehlermanagement lehrt: Man muss nicht jeden Fehler selbst machen, um daraus zu lernen. Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen, können vorbeugen. Prävention ist nicht nur im Praxisalltag für unsere Patientinnen und Patienten sinnvoll, sondern auch für Sie – etwa, indem Sie eine zertifizierte Fortbildung wählen, die Sie motiviert und bei Ihrem zukunftsorientierten beruflichen Weiterkommen unterstützt. Und zwar so, dass bald der Motivationsfunke auf das gesamte Team überspringt,

die Arbeit wieder mehr Spaß macht und die gesamte Praxis ihre Vorteile daraus zieht, sowohl menschlich als auch wirtschaftlich.

„Was Sie im Fernlehrgang erwartet“

Die Bandbreite der Themen zeigt schon, wie anspruchsvoll, vielseitig und interessant die Funktionen der Praxismanagerin sind. Dazu nur ein paar Punkte, die mir in meiner eigenen Entwicklung und auch im beruflichen Umfeld aufgefallen sind:

- **Teamleitung:** Wenn man Praxismanager/-in wird, fühlt man sich in dieser neuen Rolle zunächst vielleicht ein wenig komisch. Eben noch war ich nur Kollegin und Arbeitnehmerin, plötzlich soll ich ein Team führen, selbstständig arbeiten und unternehmerisch denken. Allen diesen Anforderungen sind Sie durch diesen Fernlehrgang gewachsen.
- **Arbeitsrecht:** Dazu kommen rechtliche Dinge wie die arbeitsrechtliche Situation, das Personalwesen und der Ausbildungsplan für den Nachwuchs. Darin sollte sich der oder die Praxismanager/-in auskennen, um der Position gerecht zu werden. Der Fernlehrgang macht Sie hier fit.
- **Praxisführung:** Als Angestellte der Praxis hat man sich bisher kaum mit wirtschaftlichen Zusammenhängen befasst. Das betriebswirtschaftliche Mitdenken wird unterstützt durch die Lektionen zur Wirtschaftlichkeit, zum Praxismarketing und zur Abrechnung mit vielen interessanten Tipps, die nach einigen Quartalen bares Geld wert sind.
- **QM-Wissen:** Viele Kolleginnen und Kollegen in den Praxen sehen Qualitätsmanagement nach wie vor eher als Last denn als nützliches Instrument. Das wird Ihnen nach der Lektüre der entsprechenden Lektion nicht mehr so gehen. Sie werden sehen, wie wertvoll und hilfreich das QM sein kann – wenn es vernünftig umgesetzt wird. Fakt ist, dass das QM-System Ihnen viel Arbeit, Dokumentation und Verwaltungsaufwand abnehmen kann. Dieser Vorteil ist ein großer Gewinn für Sie und die Praxis: Schlussendlich profitieren Sie und Ihre Praxis auch vom Qualitätsmanagement.
- **Praxiskommunikation:** Eine weitere Kernkompetenz des/der Praxismanager/-in ist die Kommunikation. Das neu gewonnene Wissen wird Ihnen helfen, nicht nur mit den Kolleginnen gute Gespräche zu führen, sondern auch mit dem Arzt bzw. der Ärztin und selbstverständlich mit dem Kunden, sprich dem Patienten oder der Patientin. Ab sofort kommunizieren Sie professionell und überzeugen souverän.
- **Patientenbetreuung:** Um die Patientinnen und Patienten geht es schließlich. Sind diese nicht zufrieden, kann eine Praxis auf Dauer nicht überleben – dann braucht es auch kein Praxisteam und keinen oder keine Praxismanager/-in. Deshalb sollten für heutige Praxismanager oder Praxismanagerinnen professionelle Patientenbetreuung, Serviceorientierung und Beratung zu individuellen Gesundheitsleistungen keine Fremdwörter, sondern selbstverständlicher Teil der Arbeit sein.
- **Persönlichkeit und Standing:** In dieser Bonuslektion geht es um das Wichtigste für Ihren persönlichen Erfolg – Ihre Persönlichkeitsentwicklung und den Zugewinn an Souveränität. Nicht zu vergessen die Entspannung zwischen den hektischen und anspruchsvollen Phasen, damit Sie gestärkt in die nächste Herausforderung gehen. Diese Lektion ist nur für Sie und nicht prüfungsrelevant!

„Fitness“ ist hier ein passendes Stichwort, denn nicht nur Muskeln sollte man trainieren, sondern auch das Gehirn, und dazu eignet sich dieser Fernlehrgang wunderbar. Sie werden sehen: Durch dieses Training nehmen Fehler in der Praxis ab; zugleich bilden sich Ihr Wissen und Ihr Können weiter aus.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lernen und Umsetzen und möchte Sie ermutigen, diesen Schritt zu gehen und Ihr Potenzial auszuschöpfen.



Julia Otto

MFA, Praxismanagerin und
Absolventin des Fernlehrgangs

2. Was macht ein/eine Praxismanager/-in?

„Es gibt weder gute noch schlechte Jobs. Gut oder schlecht ist das, was einer aus seinem Job macht.“

Edward Teller (1908-2003), ungarisch-amerikanischer Kernphysiker

Eine Kollegin, die die Funktion der Praxismanagerin schon seit einigen Jahren ausfüllt, brachte es auf den Punkt: „Die Praxismanagerin oder der Praxismanager, ist die- oder derjenige, die oder der dafür sorgt, dass der Laden läuft!“ So jemanden braucht jede Arztpraxis, ob nun groß oder klein, Alleinpraxis, Praxisgemeinschaft, Berufsausübungsgemeinschaften oder MVZ, auf dem Land oder in der Stadt, mit Spezialisierung oder ohne.

So jemanden gibt es auch in fast jeder Praxis, wobei nicht immer diejenige, die diese Funktion ausübt, auch die Bezeichnung „Praxismanager/-in“ trägt oder tragen muss. Manche werden noch wie früher „Erstkraft“ genannt, andere sind ohne weiteren Titel einfach diejenigen, die das Unternehmen Arztpraxis managen. Egal wie Sie genannt werden – entscheidend ist, dass Sie als Praxismanager/-in Aufgaben übernehmen, die über die der MFA hinausgehen. Sie umfassen vor allem die Bereiche Kommunikation, Praxisorganisation und Qualitätsmanagement sowie die Unterstützung der Praxisleitung bei der wirtschaftlichen Praxisführung. Zudem übernehmen Sie Führungsverantwortung Ihren Kolleginnen und Kollegen gegenüber. Was bedeutet das nun konkret?



Abbildung 1: Die Aufgabenfelder eines/einer Praxismanager/-in

2.1 Ihre Aufgaben als Praxismanager/-in

Mit Ihren Führungsaufgaben als Praxismanager/-in erhalten Sie mehr Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsfreiheit. Wurde Ihnen in der Vergangenheit gesagt, was Sie zu tun haben, ist es nun an Ihnen, diese Einteilung vorzunehmen und dafür zu sorgen, dass Ihre Kolleginnen und Kollegen dann auch ausführen, was Sie anordnen. Das bedeutet gleichzeitig mehr Verantwortung für Sie und erfordert, dass Sie vorausschauend und logisch denken und planen.

Und noch eine wichtige Eigenschaft brauchen Sie als Praxismanager/-in: Sie müssen delegieren können. Das bedeutet: Nicht alles allein schaffen, sondern den Überblick behalten und die Aufgaben verteilen. Kurz: Das Team koordinieren.

Prüfen Sie, ob die folgenden Praxismanagement-Aufgaben in Ihrer jetzigen oder früheren Praxis vorkommen und wer diese übernimmt.

Führung & Kommunikation

Aufgabe	Verantwortlich
<input type="checkbox"/> Dienst- und Urlaubspläne erstellen	
<input type="checkbox"/> Engpässe im Bereich Mitarbeitereinsatz durch Planung ausgleichen	
<input type="checkbox"/> Teambesprechungen vorbereiten und durchführen	
<input type="checkbox"/> Mitarbeitergespräche zur Kritik und/oder Motivation führen	
<input type="checkbox"/> Praxisinterne und externe Fortbildungen organisieren (eigene und die der anderen Teammitglieder)	
<input type="checkbox"/> Kolleginnen zu den Themen Praxisorganisation, Qualitätsmanagement, Arbeits- und Datenschutz schulen	
<input type="checkbox"/> Personalgespräche mit den Praxisinhabern vorbereiten, durchführen und auswerten	
<input type="checkbox"/> Personalakten führen (nach Vorgaben der Praxisinhaber)	
<input type="checkbox"/> Stellenbeschreibungen und Stellenangebote verfassen	
<input type="checkbox"/> Vorstellungs- und Auswahlgespräche (mit) führen	
<input type="checkbox"/> Arbeitsverträge, Kündigungen und Zeugnisse vorbereiten	
<input type="checkbox"/> Personal über aktuelle Themen und Veränderungen informieren	
<input type="checkbox"/> Praxisteamevents planen und organisieren	
<input type="checkbox"/>	

Wirtschaftliche Praxisführung

Aufgabe	Verantwortlich
<input type="checkbox"/> Das Praxismarketing mitgestalten	
<input type="checkbox"/> Serviceideen für die Patienten entwickeln und planen	
<input type="checkbox"/> Saisonale Aktionen planen und durchführen (z. B. jahreszeitliche Dekoration, Spezialangebote für Prävention)	
<input type="checkbox"/> Zuweisernetz pflegen, neue potenzielle Zuweiser kontaktieren	
<input type="checkbox"/> Ausgehende Rechnungen und Mahnungen prüfen	
<input type="checkbox"/> Überweisungen sicherstellen (auf Termin, wöchentlich)	
<input type="checkbox"/> Praxisunterlagen für die Steuerberaterin oder den Steuerberater, das Finanzamt vorbereiten	

Wirtschaftliche Praxisführung

Aufgabe	Verantwortlich
<input type="checkbox"/> Liquidität, Kontostände und Praxisumsatzzielerreichung überprüfen	
<input type="checkbox"/> Patientenzahlen prüfen (Anzahl Neupatientinnen und -patienten, privat oder Kasse, Patientenschwund, Umsatzanteile)	
<input type="checkbox"/> Statistiken zu den Quartalsumsätze erstellen	
<input type="checkbox"/> Auswertung der Monats- und Quartalsabrechnung, Möglichkeiten der Optimierung prüfen	
<input type="checkbox"/> Strategiegespräche mit Praxischef/-chefin vorbereiten und führen	
<input type="checkbox"/> Verbesserungsvorschläge und Ideen (gemeinsam mit dem Team) sammeln, bündeln und auswerten	
<input type="checkbox"/> Praxisabrechnungen überprüfen	
<input type="checkbox"/> Auswertung und Umsetzung der Rundbriefe der KV	
<input type="checkbox"/>	

Qualitätsmanagement & Praxisorganisation

Aufgabe	Verantwortlich
<input type="checkbox"/> Abläufe in der Praxis optimieren und deren Umsetzung sicherstellen	
<input type="checkbox"/> Bei der Entwicklung, Umsetzung und Optimierung des Arbeits- und Datenschutzes sowie des praxisinternen Qualitätsmanagements mitwirken	
<input type="checkbox"/> Den korrekten Ablauf des Beschwerde- und Fehlermanagements überwachen	
<input type="checkbox"/> Effiziente und wirtschaftliche Recall-Prozesse und Dokumente festlegen	
<input type="checkbox"/> An der Erstellung und Kalkulation neuer Praxisangebote (IGeL) mitwirken	
<input type="checkbox"/> Schriftliche Patientenkommunikation zu den Abläufen und besonderen Anlässen (z. B. Urlaub und Weihnachten) entwerfen	
<input type="checkbox"/> Anspruchsvolle Patientengespräche übernehmen	
<input type="checkbox"/> Materialvorräte prüfen, Preise vergleichen und bestellen	
<input type="checkbox"/> Fremdlabore betreuen und Kontakte pflegen	
<input type="checkbox"/> Gerätekontrollen (insbesondere Rö, Steri) durchführen	

Qualitätsmanagement & Praxisorganisation

Aufgabe	Verantwortlich
<input type="checkbox"/> (Chef-)Post öffnen und entsprechend der Vereinbarung bearbeiten	
<input type="checkbox"/> Reparaturen durch Hausmeister oder andere Dienstleister organisieren	
<input type="checkbox"/>	

Um die Aufgaben möglichst selbstständig und eigenverantwortlich erledigen zu können, sind viele Praxismanager/-innen unterschriftsberechtigt und dürfen im Kontakt mit Lieferanten und anderen externen Partnern der Praxis die Praxisleitung vertreten. Dazu sollte eine klare Kompetenzen- und Unterschriftenregelung vorliegen.



Die Aufgaben im Praxismanagement unterscheiden sich

Manche Praxisleitungen wünschen sich z. B. Ideen von Ihnen zur Praxisstrategie, andere erarbeiten die Strategie allein und informieren Sie über die Jahresziele. In manchen Praxen verantworten Praxismanager/-innen die Abrechnung bis zum Versand der Quartalsabrechnung. In anderen Fällen kümmern sie sich nur um die korrekte Dokumentation durch die MFAs und überlassen die Durchführung dann einem externen Abrechnungsbüro. Das Tätigkeitsfeld ist weit gefächert und bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre persönliche Qualifikation zu steigern und zu erweitern. Gerade mit den Schwerpunkten, die Ihnen besonders liegen und zusagen. Denken Sie daran: Entlasten Sie Ihre Praxisleitung bei möglichst allem, was nicht direkt mit der Behandlung zu tun hat, und Sie werden dafür geschätzt und unentbehrlich.

3. Aus Sicht eines Praxisinhabers: „Meine Praxismanagerin – meine Investition in die Zukunft!“

☆ Aus der Sicht eines Praxisinhabers:



„Meine Praxismanager/-in – meine Investition in die Zukunft!“

Dr. Dr. Peter Schlüter

Arzt für Allgemeinmedizin und Naturheilverfahren; seine Praxis ist Akademische Lehrpraxis der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Ich bin begeistert von dem Fernlehrgang Praxismanager/-in und würde ihn jederzeit einer meiner Mitarbeiterinnen empfehlen – schließlich ist alles darin enthalten, was sie braucht, um im sich wandelnden „Unternehmen Arztpraxis“ eine ebenso wichtige wie zukunftsträchtige Rolle auszufüllen.

„Arztpraxen müssen heute wie Unternehmen geführt werden!“

Die gesamte deutsche Wirtschaft – und mit ihr das Gesundheitswesen – befindet sich in einem ständigen und tiefgreifenden Wandel, der alle Akteure beeinflusst, von der Pharmaindustrie bis zur Apothekenmitarbeiterin und natürlich auch uns Ärzte und Ärztinnen und unsere Mitarbeiter in den Praxen. Früher reichte es für einen Arzt, eine gute medizinische Ausbildung, Erfahrung und praktische Fähigkeiten zu haben, um mit der eigenen Praxis erfolgreich zu sein. Das ist heute anders. Wir Ärzte mussten in den letzten zehn bis 15 Jahren massiv umlernen: Wir können nicht mehr ausschließlich medizinisch denken, wenn wir unsere Praxen halten und unseren Patienten weiterhin eine gute Versorgung bieten wollen. Wir müssen auch betriebswirtschaftlich denken und handeln. Das mögen manche Kollegen bedauerlich finden. Es ist aber einfach notwendig. Patienten erwarten heute ganz selbstverständlich fachkundiges Personal in der Arztpraxis, das im Rahmen einer intensiven Patientenbeziehung echte Unterstützung und Problemlösung bieten kann. Praxismitarbeiterinnen und vor allem die Praxismanager/-innen entwickeln sich daher immer mehr zu Gesundheitsberaterinnen. Diese neuen Aufgaben und Fähigkeiten erfordern ein Umdenken und auch gänzlich neue Strategien. Arztpraxen müssen heute ihr Angebot an medizinischen Leistungen auf ihre Patienten ausrichten, sie müssen bieten, was von ihren „Kunden“, den Patienten, erwartet wird, und serviceorientiert arbeiten, dabei aber die Kosten im Blick behalten. Praxisteam müssen Ziele definieren, die Praxisorganisation optimieren, die Liquidität sicherstellen und laufend anhand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen überprüfen, ob die Praxis noch auf Erfolgskurs ist.

In Zukunft wird sich der Arzt immer mehr als Unternehmer verstehen müssen, der sich in einem betriebswirtschaftlich zu führenden Dienstleistungsbetrieb intensiv um seine Kunden kümmert. Das kann er aber nur, wenn er die gesamten Verwaltungsaufgaben auf (wenigstens) eine verantwortliche, zuverlässige und kompetente Mitarbeiterin, die Praxismanager/-in, übertragen kann. Diese administrativen Tätigkeiten haben nämlich mit seiner wesentlichen Aufgabe, der medizinischen Versorgung der Bevölkerung, nichts zu tun. Selbstverständlich ist die Weiterentwicklung der Praxis kein einmaliges Projekt, sondern eines, das zur Daueraufgabe geworden ist. Die Praxisabläufe müssen ständig optimiert, die Patientenversorgung immer weiter verbessert und mögliche Fehlerquellen dauerhaft ausgeschaltet werden. Jede Praxis, die Zukunft haben will, braucht deswegen ein gutes Qualitätsmanagement und ein Praxisteam, das dieses QM auch aus Überzeugung lebt und weiterentwickelt. Die Zeiten des einzigartigen Produktes, sei es Medikament oder Dienstleistung, das den Kunden auf Anhieb und für immer überzeugt, sind ohnehin vorbei. Produkte und medizinische Dienstleistungen sind nicht nur vergleichbar, sie sind größtenteils austauschbar.

Wovon hängt es dann ab, ob meine Praxis auch zukünftig bestehen wird? Vor allem von den intensiven Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen, zwischen Patienten und Praxis. Die Qualität der internen wie externen Kommunikation wird bestimmen, ob es einen Umsatzzuwachs oder einen Umsatzrückgang geben wird.

„Das Praxisteam der Zukunft ist tatsächlich ein TEAM!“

Die Zeiten der „Halbgötter in Weiß“ sind passé. Allein kann heute kein Arzt mehr Erfolg haben. Die individuelle Einstellung von Ärzten und Mitarbeitern, ihr Fachwissen und Können, ihre Motivation, Zufriedenheit und Begeisterung und natürlich ihre jeweilige Persönlichkeit bilden in Zukunft die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens Arztpraxis. Das Praxispersonal wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Ärztinnen, Ärzte und Mitarbeiterinnen werden Team-worker im Team!

Genau an dieser Stelle, nämlich als Bindeglied zwischen dem Arzt als Gesundheitsunternehmer und dem Patienten als Kunden, sind Sie als Praxismanager/-in unverzichtbar: Ihre Persönlichkeit, Ihre Präsenz, Ihre Sensibilität und Ihre Fähigkeit, Lösungen anzubieten, spielen eine entscheidende Rolle. Sie werden mit den Praxisinhabern ein Arbeitsklima schaffen, in dem sich alle Beteiligten, Ärzte und Ärztinnen, Mitarbeiterinnen und Auszubildende, wohlfühlen. Nur dann können alle im Unternehmen Arztpraxis ihr Leistungspotenzial entwickeln und einbringen.

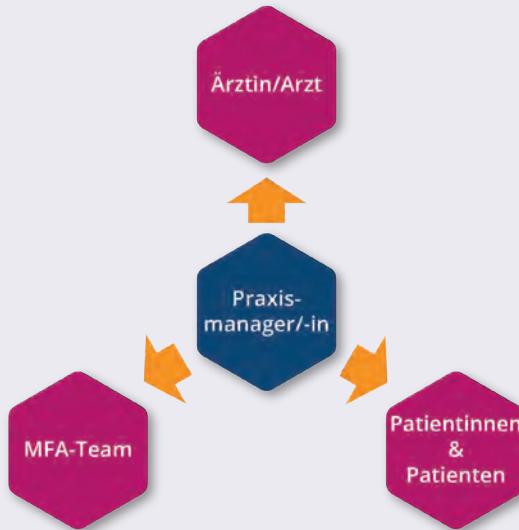


Abbildung 2: Die „Scharnierfunktion“ der Praxismanagerin oder des Praxismanagers

Sie werden Führungsfähigkeiten brauchen, um diese Funktion erfolgreich auszuüben. Sie werden aber auch sich selbst anders „führen“ müssen. Sie benötigen neue Techniken zur Stressbewältigung und zum Selbstmanagement, Sie müssen sich selbst motivieren und Ihre Leistungsfähigkeit erhalten, um Ihre neuen Aufgaben mit Erfolg meistern zu können. Das Unternehmenstraining der Zukunft wirkt indirekt – über die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und die Entfaltung Ihrer Talente im Praxisteam, hin zu einer neuen Art von Patientenbeziehung, nämlich dem individuellen Patienten-Coaching.

„Patienten sind Kunden, aber nicht alle Kunden sind Patienten!“

Der Unterschied liegt nicht nur in den Begriffen als solchen, er liegt vor allem in der Menge: Der niedergelassene Arzt, der sich allein auf seine Patienten (= kranke Menschen) konzentriert, lässt nämlich all diejenigen potenziellen Kunden unberücksichtigt, die nicht krank sind, aber trotzdem Leistungen des Unternehmens Arztpraxis in Anspruch nehmen und damit eben „Kunden“ werden könnten.

Das Berufsbild des Arztes wurde in den letzten Jahrzehnten durch sein Dasein als „Kassenarzt“ (heute: Vertragsarzt) geprägt. Als vorwiegend für die Krankenkassen tätiger Arzt hatte er die Aufgabe, Kranke zu behandeln, denn dies zu finanzieren ist die originäre Aufgabe der Krankenversicherung. Die Förderung der Gesunderhaltung ist dagegen keine Aufgabe der Krankenversicherung und wird somit auch von dieser nicht finanziert.

Die Menschen sind heute aber aufgeklärter und gesundheitsbewusster und fragen deswegen gesundheitsfördernde bzw. vorsorgende Maßnahmen verstärkt nach, sogar dann, wenn sie diese aus eigener Tasche bezahlen müssen. 85 Prozent der Bevölkerung sind bereit, für gesund haltende Maßnahmen eigene Mittel aufzuwenden. Das ist vernünftig, es sichert ihnen längere Gesunderhaltung und mehr Lebensqualität, spart den Krankenkassen und damit der Versichertengemeinschaft Geld und ermöglicht den Praxen das Angebot individueller – und sinnvoller – Gesundheitsleistungen.

Bislang waren über 90 Prozent des Leistungsangebotes in der Vertragsarztpraxis für die Patienten kostenlos und jederzeit beanspruchbar. Dabei begrenzen die laufenden Pauschalierungen und Budgetierungen in der Gebührenordnung die Honorare so weit, dass etliche Leistungen heute für die Praxis nicht kostendeckend erbracht werden können. Umso wichtiger ist die vollständige und korrekte Abrechnung, und zwar von gesetzlichen Kassenleistungen, Leistungen der privaten Krankenversicherungen und Selbstzahlerleistungen. Die Lösung für die einzelne Praxis liegt darin, ein eigenes Unternehmenskonzept umzusetzen, eines, das auch der Gesunderhaltung ihrer Kunden dient und das sich von dem Konzept anderer Praxen unterscheidet. Es muss natürlich auf die Bedürfnisse der Praxiskunden ausgerichtet und entsprechend kommuniziert werden.

Daher möchte ich Sie ermutigen: Arbeiten Sie sich durch diesen Fernlehrgang und halten Sie auch dann durch, wenn es im Laufe der Wochen mal ein Motivationsloch gibt. Wer den festen Vorsatz hat, Erfolg zu haben, der schafft es auch. Wer als Persönlichkeit erfolgreich ist, der bleibt es auch. Erfolg ist planbar, Erfolg kann man lernen – lernen durch Selbsterkenntnis, Selbstdisziplin und die innere Bereitschaft zur Veränderung. Ihr Erfolg kommt allen zugute, schließlich werden Sie gebraucht: von Ihrem Arzt bzw. Ihrer Ärztin, von Ihren Kolleginnen und den Patienten!

Viel Erfolg bei diesem Fernlehrgang und in Ihrem weiteren Leben wünscht Ihnen

Dr. Dr. Peter Schlüter

4. Was wird von Ihnen als Praxismanager/-in erwartet?

Sie haben jetzt einen Überblick über die vielfältigen Aufgaben der Praxismanagerin oder des Praxismanagers bekommen. Manche haben Sie vielleicht schon einmal in einer Praxis ausgeführt, andere kommen neu hinzu, wenn Sie Praxismanager/-in werden. Egal, wo und wann Sie als Praxismanager/-in tätig sind: Wenn Sie dabei erfolgreich sein wollen, sollten Sie die Erwartungen kennen, die Ihre Praxisleitung und -team an Sie haben.

4.1 Erwartungen Ihrer Praxisleitung

- **Loyalität:** Sie stehen voll hinter den Praxiszielen sowie zur Person und Handlungsweise der Praxisinhaberin oder des Praxisinhabers.
- Entlastung: Sie entlasten die Ärztin oder den Arzt und managen den Praxisablauf erfolgreich, sodass sie oder er sich seiner Haupttätigkeit zuwenden kann, mit der der Praxisumsatz begründet ist: der Behandlung von Patientinnen und Patienten!
- **Flexibilität:** Sie können nicht nur auf die unterschiedlichen Stimmungen der Ärztin oder des Arztes eingehen, sondern auch auf die sich laufend wandelnden Anforderungen rechtlicher, abrechnungs-technischer, organisatorischer und sonstiger Art. Sie können selbstständig Lösungen entwickeln, sind aber auch bereit, diejenige mitzutragen, die die Ärztin oder der Arzt bevorzugt (selbst wenn Sie anderer Meinung sind).
- **Zuverlässigkeit:** Ihre Praxisleitung verlässt sich darauf, dass Sie das Praxismanagement im Griff haben, Ihre Führungsaufgaben verantwortungsvoll bewältigen und seine Anweisungen zuverlässig umsetzen.
- **Diskretion:** Nicht nur Patientendaten sind vertraulich und müssen schon aus rechtlichen Gründen geschützt werden. Auch über betriebswirtschaftliche Daten der Praxis und persönliche Überlegungen der Ärztin oder des Arztes zu medizinischen und unternehmerischen Entscheidungen bewahren Sie absolutes Stillschweigen, um Ihrer Vertrauensposition gerecht zu werden.
- **Einsatz- und Gestaltungsfreude:** Sie zeigen, dass Sie die Funktion als Praxismanager/-in gerne ausfüllen, dass Sie Freude an der Arbeit haben und sich gerne für den Praxiserfolg einsetzen. Lustloser oder nur korrekter „Dienst nach Vorschrift“ verträgt sich mit dieser Position nicht!
- **Zukunftsorientierung:** Sie gestalten gemeinsam Ziele und erreichen diese durch Teammotivation und Zusammenarbeit. Die Praxis ist in stetiger Weiterentwicklung und im Wandel, dabei sollen Sie partnerschaftlich und unterstützend mitwirken. Sie gehen mit offenen Augen durch die Welt und entwickeln neue Ideen und Innovationen.

4.2 Erwartungen von Seiten der Kolleginnen und Kollegen

Ihren Kolleginnen und Kollegen gegenüber haben Sie eine übergeordnete Position. Egal, ob Sie gestern noch zu ihnen gezählt haben, schon länger die Erstkraft waren oder neu in die Praxis kommen. Mit Ihrer „höheren“ Position sind nun auch höhere Ansprüche und Erwartungen verbunden.

Ihre Teammitglieder erwarten von Ihnen, dass Sie ein Vorbild sind in puncto

- Fachwissen,
- Souveränität,
- Fairness und Teamgeist,
- patientenorientiertes Verhalten sowie
- Führungsverhalten.

Zudem beobachten Ihre Kolleginnen und Kollegen genau, wie Sie sich verhalten gegenüber

- der Praxisleitung,
- Kooperationspartnern,
- den einzelnen Teammitgliedern und
- den Patientinnen und Patienten.

Die Kolleginnen und Kollegen erwarten im Praxisbetrieb, dass Sie

- die Ruhe bewahren,
- wissen, wie es geht,
- wissen, wo es geschrieben steht,
- Ansprechperson für Fachwissen, z. B. zu medizinischen Abläufen, sind,
- Informationen weitergeben.

Kurz: Für Ihre Kolleginnen und Kollegen sind Sie der Fels in der Brandung der Praxis!



Sie sind nicht allein!

Ihre neue Position bringt Ihnen viel Verantwortung, Sie schaffen das und werden an diesen Aufgaben wachsen. Aber vergessen Sie dabei nicht, dass Sie nicht allein sind – Sie haben ein Team, das Ihnen den Rücken stärkt!

5. Wie starten Sie erfolgreich in Ihre neuen Aufgaben?

Sie kennen jetzt die Erwartungen, die an Ihre Position als Praxismanager/-in und damit an Sie geknüpft sind. Vielleicht haben Sie beim einen oder anderen Punkt geschluckt und gedacht: „Wie soll ich das bloß schaffen?“ Keine Sorge, wir haben ein paar Tricks für Sie, mit denen der Einstieg problemlos gelingt – je nachdem, ob Sie sich von der Erstkraft zum/zur Praxismanager/-in entwickeln, Praxismanager/-in in Ihrer Praxis werden oder die Position in einer neuen Praxis übernehmen.

Egal, wie Ihre Situation ist: Nehmen Sie sich zunächst Zeit, um Ihre Aufgaben und die an Sie gestellten Erwartungen zu verstehen. Überlegen Sie sich, wie Sie Ihre Rolle verstehen und bereiten Sie sich so auf ein Vieraugengespräch mit Ihrer Praxisleitung vor. Planen Sie 1 bis 2 Stunden ein, um die grundsätzlichen Erwartungshaltungen zu besprechen. Klären Sie,

- welche (zusätzlichen) Aufgaben Sie komplett selbst übernehmen können, ohne dass die Praxisleitung davon erfährt,
- welche (zusätzlichen) Aufgaben Sie eigenverantwortlich übernehmen, aber die Praxisleitung darüber informieren,
- welche (zusätzlichen) Aufgaben Sie nur nach vorheriger Absprache übernehmen und
- welche (zusätzlichen) Aufgaben Sie selbstständig delegieren dürfen.

So stellen Sie sicher, dass Ihr Verständnis mit dem Ihrer Praxisleitung übereinstimmt, und alle kommen besser zurecht. Im Laufe des Fernlehrgangs lernen Sie dann mehr zu den einzelnen Bereichen und können dies nach und nach umsetzen.

Egal, wie Ihre Situation ist: Nehmen Sie sich zunächst Zeit, um Ihre Aufgaben und die an Sie gestellten Erwartungen zu verstehen. Überlegen Sie sich, wie Sie Ihre Rolle verstehen und bereiten Sie sich so auf ein Vieraugengespräch mit Ihrer Praxisleitung vor. Planen Sie 1 bis 2 Stunden ein, um die grundsätzlichen Erwartungshaltungen zu besprechen.

Klären Sie,

- welche (zusätzlichen) Aufgaben Sie komplett selbst übernehmen können, ohne dass die Praxisleitung davon erfährt,
- welche (zusätzlichen) Aufgaben Sie eigenverantwortlich übernehmen, aber die Praxisleitung darüber informieren,
- welche (zusätzlichen) Aufgaben Sie nur nach vorheriger Absprache übernehmen und
- welche (zusätzlichen) Aufgaben Sie selbstständig delegieren dürfen.

So stellen Sie sicher, dass Ihr Verständnis mit dem Ihrer Praxisleitung übereinstimmt, und alle kommen besser zurecht. Im Laufe des Fernlehrgangs lernen Sie dann mehr zu den einzelnen Bereichen und können dies nach und nach umsetzen.

5.1 Von der „Erstkraft“ zum/zur Praxismanager/-in

Einige von Ihnen werden schon seit einiger Zeit „Erstkraft“ sein. Ihre Entwicklung zum/zur Praxismanager/-in bedeutet häufig, dass Ihre Aufgaben umfangreicher werden, Sie mehr Verantwortung und Weisungsbefugnis bekommen. Sie dürfen mehr Entscheidungen selbstständig treffen und reagieren schnell und kompetent in Praxissituationen wie z. B. Stress mit Patientinnen und Patienten oder Sonderaktionen. Prüfen Sie, welche der beschriebenen Aufgaben Sie bereits in der Vergangenheit übernommen haben und was Sie in Zukunft gern anders machen möchten.

Gehen Sie dabei Schritt für Schritt vor und lassen Sie sich Zeit. Sie lernen in diesem Fernlehrgang, wie Sie Teammitglieder auch für ungeliebte Aufgaben motivieren und wenn nötig Kritik so äußern, dass niemand dadurch verletzt wird.

Vielleicht werden Sie sich auch einiger Dinge bewusst, die Sie in der Vergangenheit nicht so gut gehandhabt haben. Denken Sie positiv: Sie haben Fehler oder Schwachstellen erkannt und arbeiten nun daran, Dinge anders zu machen. Sehr gut! Gerade bei den Themen Führung und Kommunikation hilft Ihnen der Fernlehrgang – Sie werden nach und nach lernen, wie Sie Ihr Team durch Lob motivieren und Probleme im Team als positive Herausforderung sehen, die Sie gemeinsam lösen.

5.2 Praxismanager/-in in der „eigenen“ Praxis

Oft wird demjenigen Teammitglied die Stelle des/der Praxismanager/-in angeboten, das in der Vergangenheit immer gut mitgedacht hat, schnell bei Schwierigkeiten gute Lösungen parat hatte, souverän und teamorientiert mit den Kolleginnen und Kollegen umging und einfach einen guten Draht zu den schwierigen Patientinnen und Patienten hatte. Und auch schon einmal „nein“ sagen konnte, wenn die Praxisleitung eine für das Team ungünstige Lösung bevorzugte.

Als Praxismanager/-in achten Sie nach wie vor auf ein gutes Teamklima. Freuen Sie sich über Ihre Chance und verdeutlichen Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen, dass Sie auch weiterhin deren Unterstützung brauchen und dass Sie für Anregungen immer offen sind. Vor allem aber, dass Ihnen das Team besonders wichtig ist. Damit schaffen Sie die Basis für eine respektvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Nutzen Sie daher bewusst den Teamspirit. Sie kennen Ihre Kolleginnen und Kollegen schließlich am besten. Sie wissen um deren unterschiedliche Arbeitspräferenzen, sind in Vorlieben und Stärken, aber auch in die Schwächen involviert. Das ist sehr gut! Denn genau das macht ja die Freude und Leidenschaft für bestimmte Tätigkeiten aus.

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit zur Reflexion:

- Gibt es in Ihrem Team jemanden, die oder der auch gerne Praxismanagerin oder -manager geworden wäre? Seien Sie gerade in der Anfangszeit besonders sensibel, nutzen Sie ihre oder seine Fähigkeiten für spezielle Projekte und erkennen Sie Leistungen an. Sprechen Sie Konflikte offen an und stellen Sie – falls nötig – klar, dass die Entscheidung für Sie von der Praxisleitung getroffen wurde und Sie sie als Kollegin oder Kollegen sehr schätzen und eine gute Zusammenarbeit wünschen.

- Gestalten Sie den Übergang in die neue Rolle aktiv: Nehmen Sie sich Zeit, um über die letzten Jahre nachzudenken. Was hat Ihnen gut gefallen? Welche Erinnerungen nehmen Sie mit? Anschließend feiern Sie bewusst, dass dieser Lebensabschnitt zu Ende geht und etwas Neues beginnt. Bringen Sie am ersten Tag einen Kuchen, belegte Brote oder Ähnliches als „Einstand“ mit.
- Auch wenn Sie einen guten Einblick haben, was Sie alles in der Praxis verändern möchten – nehmen Sie sich für Veränderungen Zeit. Manche Kolleginnen und Kollegen hängen an den Abläufen (und vielleicht auch noch an Ihrem/Ihrer Vorgänger/-in). Loben Sie Ihr Team für die guten Leistungen und nehmen Sie Änderungen Schritt für Schritt vor.

5.3 Praxismanager/-in als „Neue/-r“ in der Praxis

Wenn Sie in einer neuen Praxis als Praxismanager/-in anfangen, gilt es, einen möglichst authentischen und sympathischen Eindruck zu hinterlassen. Wenn Sie ein paar Besonderheiten beachten, gelingt Ihnen das bestimmt:

- Bei der Auswahl zum/zur Praxismanager/-in haben vielleicht andere Bewerberinnen und Bewerber Hoffnungen gehegt, selbst befördert zu werden. Erkundigen Sie sich vor dem Kennenlerngespräch, ob es auch Bewerbungen aus den eigenen Reihen gab und welche Gründe vorlagen, sich nicht für diese zu entscheiden. Dann kennen Sie die Gründe und können verständnisvoll mit diesen Teammitgliedern umgehen und damit ein gutes Fundament für eine konfliktfreie Zusammenarbeit legen.
- Erkundigen Sie sich im Vorfeld über Ausbildung, Fähigkeiten und Fertigkeiten Ihrer zukünftigen Kolleginnen und Kollegen. So lernen Sie Ihr Team und seine Ressourcen kennen und wissen, wen Sie bei Fragen zu Beginn am besten ansprechen und was Sie von den einzelnen Mitarbeitenden erwarten können.
- Geben Sie in der Kennenlern-Runde Auskunft über absolvierte fachliche Ausbildungen und was Sie motiviert hat, gerade in dieser Praxis Praxismanager/-in zu werden. Fragen Sie nach Wünschen, Vorstellungen und Erwartungen des Teams – so zeigen Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen von Anfang an, dass Sie sie respektieren und ihre Meinungen ernst nehmen.
- Vielleicht haben Sie gleich unzählige Ideen, was Sie in der neuen Praxis alles verbessern können. Haben Sie etwas Geduld und vermeiden Sie den Fehler, gleich alles „ummodelln“ zu wollen. Viele Dinge und Tätigkeiten haben ihren Sinn in der Praxis – auch wenn Sie das jeweilige Vorgehen so vielleicht nicht kennen. Bewerten Sie für sich und in aller Ruhe, ob, wann und in welchem Umfang Änderungen angebracht sind. Am besten erfragen Sie vorher im Team, warum diese Tätigkeiten gerade so ausgeführt werden.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg!

Sie kennen jetzt die Erwartungen, die an Ihre Position als Praxismanager/-in und damit an Sie geknüpft sind. Vielleicht haben Sie beim einen oder anderen Punkt geschluckt und gedacht: „Oh, das ist aber schwierig!“

Machen Sie sich keine Sorgen: In unserem Fernlehrgang zum/zur Praxismanager/-in haben wir alle Informationen für Sie so aufbereitet, dass sie praxisnah und gut verständlich sind. Sie lernen in Ihrem eigenen Tempo, lesen bei Bedarf alles noch einmal nach und stellen Ihre Fragen an uns, wenn Ihnen trotzdem etwas unklar bleibt. In jeder Lektion finden Sie Beispiele und Übungen, die Sie für sich bearbeiten und mit den Musterlösungen vergleichen können

Wir wünschen Ihnen viel Freude und natürlich gute Lernerfolge auf Ihrem Weg zum/zur Praxismanager/-in! Ihr Team vom PKV Institut