

Persönliche PDF-Datei für

Wais T., Rudolph P., de la Barré J.

Mit den besten Grüßen vom Georg Thieme Verlag

[www.thieme.de](http://www.thieme.de)

**Praxismanager/-in – Ein Neues  
Berufsbild für die aktuellen  
Herausforderungen im  
Deutschen Gesundheitswesen**

Gesundh ökon Qual manag 2016; 21:  
199–202

Nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.  
Keine kommerzielle Nutzung, keine Einstellung  
in Repositorien.

**Verlag und Copyright:**

© 2016 by  
Georg Thieme Verlag KG  
Rüdigerstraße 14  
70469 Stuttgart  
ISSN 1432-2625

Nachdruck nur  
mit Genehmigung  
des Verlags

 **Thieme**

# Praxismanager/-in – Ein Neues Berufsbild für die aktuellen Herausforderungen im Deutschen Gesundheitswesen

## Practice manager – A New Profession for the Current Challenges in the German Health Care System

### Autoren

T. Wais<sup>1</sup>, P. Rudolph<sup>2</sup>, J. de la Barré<sup>3</sup>

### Institute

<sup>1</sup> Wissenschaftlicher Mitarbeiter der EUMEDIAS Heilberufe AG

<sup>2</sup> Professor für Gesundheitsmanagement an der Hochschule Magdeburg-Stendal, Vorstand der EUMEDIAS Heilberufe AG

<sup>3</sup> Geschäftsführende Direktorin der EUMEDIAS Heilberufe AG

### Schlüsselwörter

- Praxismanagement
- Medizinmanagement
- Gesundheitswesen

### Key Words

- practice management
- medical management
- health care system

### Zusammenfassung

In den letzten Jahren hat die Komplexität der Verwaltung von modernen Arzt- und Zahnarztpraxen zugenommen. Gleichzeitig sind die Erwartungen von Patientinnen und Patienten an den Service angestiegen. Oftmals gelingt es den Leistungserbringern nicht mehr, den wachsenden administrativen Aufwand und die gestiegenen Erwartungen der Patientinnen und Patienten zu erfüllen. Mit dem Ziel, geeignete Fachkräfte auszubilden, um die Ärztin/den Arzt bei bürokratischen Aufgaben zu entlasten und somit mehr Zeit für den Kontakt mit Patientinnen und Patienten zu schaffen, wird seit dem Jahr 2006 das Studienprogramm „Praxismanagement“ angeboten. Im vorliegenden Artikel werden das daraus entstandene neue Berufsbild der Praxismanagerin/des Praxismanagers vorgestellt und mithilfe einer Absolventenbefragung die Veränderungen der beruflichen und persönlichen Situation analysiert, die sich für die Alumni in ihrer neuen Position als Praxismanagerin/Praxismanager ergeben. Die Ergebnisse bestätigen die Notwendigkeit einer Profilerweiterung der nichtärztlichen Praxismitarbeiterinnen/Praxismitarbeiter, um damit Grundlagen zu schaffen, Praxen zielgerichtet und effizient steuern und verwalten zu können.

### Abstract

In recent years the administration for modern doctor' and dentists' surgeries has increased in complexity. At the same time, the patients' expectations regarding service have increased as well. Oftentimes, the person providing the services is not able to meet the growing administrative effort and the increasing expectations of the patients. Since 2006, the study programme "Praxismanagement" has been taught to train experts on freeing up doctors' and dentists' time by relieving them from administrative tasks. This article discusses the new profession of the practice manager. A graduate survey was conducted to examine the impact of changes, both personally and professionally, by the new practice manager position. The results confirm the necessity for expanding the role for non-medical personnel to create foundations for managing doctors' and dentists' surgeries in a goal-oriented and efficient manner.

### Bibliografie

**DOI** <http://dx.doi.org/10.1055/s-0035-1566755>  
 Online-Publikation: 22.12.2015  
 Gesundh ökon Qual manag  
 2016; 21: 199–202 © Georg  
 Thieme Verlag KG Stuttgart ·  
 New York · ISSN 1432-2625

### Korrespondenzadresse

**Tobias Wais**  
 EUMEDIAS Heilberufe AG  
 Hegelstraße 39  
 39104 Magdeburg  
 TWais@eumedias.de

### Einleitung

Im deutschen Gesundheitswesen arbeiten 5,2 Millionen Menschen [1]. Mit einer Steigerung der Wertschöpfung von jährlich etwa 4% gehört die Gesundheitswirtschaft zu den am stärksten wachsenden Wirtschaftsbereichen der Bundesrepublik Deutschland. Voraussichtlich wird der Markt für Gesundheitsleistungen von aktuell 240 Milliarden auf über 453 Milliarden Euro im Jahr 2020 ansteigen [2, 3]. Mit dem wirtschaftlichen Wachstum und der damit einhergehenden großen Nachfrage nach Ge-

sundheitsleistungen sind auch die Anforderungen an moderne Arzt- und Zahnarztpraxen in den letzten Jahren stark gestiegen. Patientinnen und Patienten „entwickeln sich zunehmend zu selbstbewussten ‚Kunden‘, die Gesundheit konsumieren wollen“ [4]. Da die Bewertung der ärztlichen Leistungen anhand objektiver medizinischer Kriterien für die Patientinnen und Patienten nur schwer möglich ist, werden zur Beurteilung der Praxisqualität oft auch subjektive Faktoren wie beispielsweise Freundlichkeit, Modernität oder Wartezeit herangezogen [5]. Um in Zukunft erfolgreich am Gesundheitsmarkt bestehen zu können, ist es für

Praxen wichtig, auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten einzugehen [6, 7]. Dies ist aber nicht nur Aufgabe der behandelnden Ärztin/des behandelnden Arztes. Auch das nichtärztliche Praxispersonal muss sich diesen Herausforderungen stellen. Die in der ambulanten Medizin behandelnden Ärztinnen und Ärzte verfügen in der Regel über eine hohe medizinische Kompetenz, allerdings beklagen Expertinnen und Experten immer wieder den Mangel an Managementexpertise und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen [4]. Um diesem Mangel entgegenzuwirken, bieten sich Ärztinnen und Ärzten die Möglichkeiten, entweder ihre eigenen Managementkompetenzen auszubauen oder Managementvorgänge zu übertragen [8]. Wird das Management delegiert, können ärztliche Aufgaben besser wahrgenommen werden, da der Ärztin/dem Arzt mehr Behandlungszeit für die Patientinnen und Patienten zur Verfügung steht. Den in Arztpraxen angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fehlen allerdings oftmals die nötigen Qualifikationen, um diese Managementaufgaben ausführen zu können. Um den Erwerb des nötigen Fachwissens zu ermöglichen, wird seit 2006 das Studienprogramm „Praxismanagement“ in Kooperation eines privaten Bildungsträgers mit der Hochschule Magdeburg-Stendal angeboten. Auf der Basis einer Konsensuskonferenz im Jahr 2005 mit Leistungserbringern und Stakeholdern in der Gesundheitswirtschaft wurde der Bedarf an akademisch ausgebildetem Fachpersonal zur Unterstützung der Medizinerin/des Mediziners festgestellt und die Implementierung des Studienprogramms „Praxismanagement“ beschlossen. Bereits bei seiner Entwicklung wurde Wert auf ein akademisch ausgerichtetes Curriculum mit hohem Praxisbezug gelegt. Durch die Vernetzung eines Wirtschaftsunternehmens mit einer Hochschule findet ein direkter Wissenstransfer in die Arbeitspraxis statt. Im Sinne der Arztlastung bildet nichtärztliches Praxispersonal die Zielgruppe des Studiums.

Als Voraussetzung zum Studium ist eine Hochschulzugangsberechtigung erforderlich. Im Studium werden fachspezifische Inhalte vermittelt, die dazu dienen, ein Grundlagenwissen zur betriebswirtschaftlichen Führung von Unternehmen im Gesundheitswesen aufzubauen. Das Studienprogramm „Praxismanagement“ ist als berufsbegleitendes Studium gestaltet. Schwerpunktthemen der 18 Module, die sich auf vier Semester verteilen, sind: Praxisorganisation, Kommunikation, ärztliche und zahnärztliche Vergütungssysteme, Kooperationsformen und intersektorale Versorgungssysteme sowie grundlegende zur Fachdisziplin des Managements und der Betriebswirtschaft gehörende Inhalte.

Um die Erfahrungen mit dem Studienprogramm „Praxismanagement“ und die daraus resultierenden Veränderungen der beruflichen und persönlichen Situation der Alumni zu erfassen, hat der Bildungsträger eine Onlinebefragung von Absolventinnen und Absolventen der Jahre 2008–2014 durchgeführt.

## Methode

Die Absolventinnen und Absolventen wurden per E-Mail kontaktiert und gelangten durch einen Link direkt zur Umfrage. Für einen Zeitraum von zwei Wochen bestand die Möglichkeit, an der anonymen Umfrage teilzunehmen. Diese wurde mithilfe von SurveyMonkey®, einem Anbieter für Onlineumfragen, durchgeführt. Insgesamt bestand das Erhebungsinstrument aus 15 Items, wovon elf als standardisierte und vier als teilstandardisierte Fragen formuliert wurden. Die Befragung erstreckte sich auf folgende Themenbereiche: soziodemografische Informationen, Beweggründe zum Studienstart, Bewertung des Studienprogramms, Angaben zum

Nutzen und zur Zufriedenheit mit dem Studium, Verbesserungsvorschläge im Bereich der Lehre und der persönlichen Studienbetreuung, Anregungen und Impulse zur Weiterentwicklung des Studiums, persönliche und berufliche Veränderungen nach Studienabschluss, persönliche Meinung zur Weiterempfehlung des Studienprogramms sowie zur Weiterführung in Form eines Bachelor-Studiengangs.

Bei Meinungsfragen konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Antwort entsprechend dem Schulnotensystem von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft abgeben. Eine Beantwortung der offenen Fragen war im Gegensatz zu den geschlossenen Fragen nicht erforderlich, um zur folgenden Frage zu gelangen. Zwei der 15 Fragen wurden gestellt, wenn die vorhergehende Frage mit „nein“ beantwortet wurde („Würden Sie den Weiterbildungsstudiengang Praxismanagement weiterempfehlen?“ → „Was spricht für Sie dagegen?“ sowie „Halten Sie eine Weiterführung des Studiums in Form eines Bachelor-Studiengangs für sinnvoll?“ → „Warum ist Ihrer Meinung nach die Weiterführung eines Bachelor-Studiengangs nicht sinnvoll?“ – Antwortoptionen: „Die optimale Weiterbildung ist erreicht; Es besteht keine Notwendigkeit in der Praxis; Der Aufwand ist zu groß; Sonstiges (bitte angeben)“).

## Resultate

Um Aussagen über den Nutzen des Studiums treffen zu können, wurden im vorliegenden Artikel die persönlichen und beruflichen Entwicklungen der Absolventen analysiert, die sich nach dem Studium ergeben haben. Daher wurden in der Analyse auch nur die dafür relevanten Fragen behandelt.

Von den 162 kontaktierten Absolventinnen und Absolventen der Jahre 2008–2014 haben 45 die Umfrage vollständig beantwortet. Dies entsprach einer Rücklaufquote von 27,8%. Die Befragten waren zu 91,1% weiblich und zu 8,9% männlich.

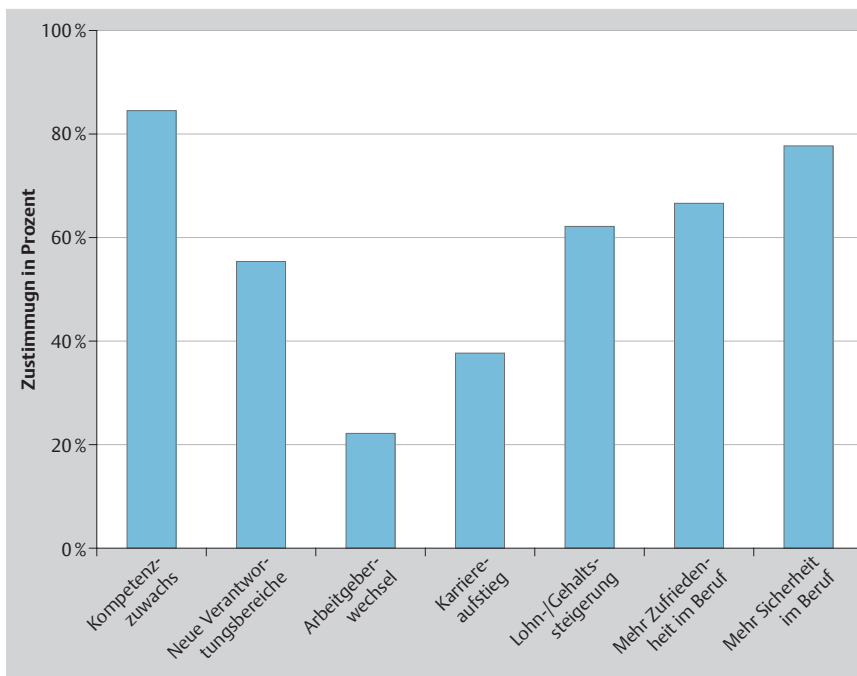
Mehr als 90% der Befragten gaben dem Studienprogramm „Praxismanagement“ die Schulnote „sehr gut“ (24,4%) oder „gut“ (66,7%), 8,9% bewerteten das Studium mit „befriedigend“. Im Durchschnitt gaben die Teilnehmer dem Studienprogramm die Note 1,84 (SD = 0,56).

Nach dem Studium berichteten 84,4% der Befragten von Kompetenzzuwachs bei der Umsetzung des Praxismanagements, 77,8% gaben an, mehr Sicherheit im Beruf zu verspüren, 66,7% der Befragten berichteten über mehr Zufriedenheit im Beruf. Von den Befragten gaben 62,2% an, nach dem Studium eine Lohn- und Gehaltssteigerung erfahren zu haben. Über die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (55,6%) verfügte nach Abschluss des Studienprogramms über neue Aufgabengebiete und Verantwortungsbereiche. Gut ein Drittel der Befragten (37,8%) berichtete über einen Karriereaufstieg. Etwa jede/jeder fünfte Befragte (22,2%) hat den Arbeitgeber nach Abschluss der Weiterbildung gewechselt (Abb. 1).

Den Nutzen des Studiums für die Erfüllung der derzeitigen beruflichen Aufgaben bewerteten die Absolventinnen und Absolventen mit der Note 2,0 (SD = 0,85), für die längerfristige berufliche Entwicklung/Karriere mit 1,73 (SD = 0,81) und für die Entwicklung der Persönlichkeit mit 1,47 (SD = 0,85).

## Diskussion

Das Ziel des Studienprogramms „Praxismanagement“ ist es, die in den Arztpraxen angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu



**Abb. 1** Darstellung der persönlichen und beruflichen Veränderungen der Absolventinnen/Absolventen.

befähigen, die Ärztin/den Arzt bei der Bewältigung der komplexer werdenden administrativen Aufgaben und der Erfüllung der steigenden Erwartungen der Patienten zu entlasten.

Die ärztliche Unterversorgung in strukturschwachen Regionen wird in Zukunft zunehmen. Dies ist zum einen auf den Rückgang der Hausärztinnen und Hausärzte infolge vermehrten Renteneintritts und zum anderen auf die zunehmende Zahl älterer Patientinnen und Patienten zurückzuführen [9]. Gleichzeitig beklagen viele Ärztinnen und Ärzte den hohen Zeitaufwand, der für administrative Tätigkeiten aufgebracht werden muss [10]. Vor diesem Hintergrund kann es für die Ärztin/den Arzt sinnvoll sein, diese Aufgaben an die Praxismanagerin/den Praxismanager abzugeben, um mehr Zeit für Patientenkontakte zur Verfügung zu haben.

Das Berufsbild der Praxismanagerin/des Praxismanagers ist noch relativ jung und nach dem Kenntnisstand der Autoren liegen bisher keine Daten zur Bewertung des Berufsbilds Praxismanagerin/Praxismanager vor. Die Absolventenbefragung soll einen ersten Eindruck vermitteln, wie die Absolventinnen und Absolventen das Studium an sich und dessen Effekte bewerten. Im Fokus des vorliegenden Artikels liegen die beruflichen und privaten Veränderungen, welche die Befragten dem Studium zuschreiben. Für ihre langfristige berufliche Entwicklung sehen die Absolventinnen/Absolventen im Studienprogramm „Praxismanagement“ einen hohen Nutzen. Diese Aussage spiegelt sich auch in den weiteren Ergebnissen wider. Ein Großteil der Teilnehmer gab an, nach dem Studium über Kompetenzzuwachs sowie neue Aufgabengebiete und Verantwortungsbereiche zu verfügen. Diese Aussagen deuten auf eine Entlastung der Ärztin/des Arztes bei ihrer/seiner Arbeit durch die Praxismanagerin/den Praxismanager hin. Gleichzeitig berichteten mehr als drei Viertel der Befragten über mehr Sicherheit im Beruf. Zwei Drittel der Befragten gaben an, nach dem Studium mehr Zufriedenheit im Beruf zu erfahren. Dieses Ergebnis kann auf die im Studium erworbenen Qualifikationen zurückzuführen sein. Ferner wurde dem Studium ein Karriereaufstieg sowie eine Gehaltssteigerung zugeschrieben. Mehr als jede/jeder fünfte Absolventin/Absolvent hat die Arbeitgeberin/den Arbeitgeber nach Abschluss der Weiterbildung gewech-

selt. Hier wäre interessant zu erfahren, welche Gründe für den Arbeitsplatzwechsel sprechen – wie beispielsweise ein besseres Gehaltsangebot oder ein Aufgabengebiet, das spezifischer auf die Kompetenzen einer Praxismanagerin/eines Praxismanagers ausgerichtet ist. So könnten mögliche spezifische Aufgaben für Praxismanagerinnen und Praxismanager in der Verwaltung und Steuerung von Medizinischen Versorgungszentren (MVZ) liegen. Diese relativ neue Form der ambulanten Versorgung bietet Patienten und Leistungserbringern spezielle Vorteile [11]. Da in den MVZ mehrere ärztliche Leistungserbringerinnen und Leistungserbringer arbeiten, ist eine professionalisierte Verwaltung notwendig. Die Zahl der in Deutschland gemeldeten MVZ hat sich nach Angaben der Kassenärztlichen Bundesvereinigung (2013) von 948 im Jahr 2007 innerhalb von 5 Jahren mehr als verdoppelt [12]. Somit wird der Bedarf an geeignetem Verwaltungspersonal in Zukunft wahrscheinlich weiter ansteigen.

Auch im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements können Praxismanagerinnen und Praxismanager tätig werden. So wird Unternehmen bei der Unterstützung der Gesundheit ihrer Mitarbeiter eine entscheidende Rolle zugeschrieben [13]. Durch die Schaffung eines Gesundheitsbewusstseins am Arbeitsplatz und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Praxismanagerinnen und Praxismanager dazu beitragen, Fehlzeiten zu reduzieren sowie die Zufriedenheit und Produktivität am Arbeitsplatz zu erhöhen. Zudem können Praxismanagerinnen und Praxismanager die Einführung und die Einhaltung von neuen Hygienestandards verwirklichen [14].

In Bezug auf die Limitationen der aktuellen Studie lässt sich sagen, dass die Untersuchung des Praxismanagements ausschließlich aus Sicht der Absolventinnen/Absolventen durchgeführt wurde. Zukünftige Studien könnten sich auch auf die Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber fokussieren, um die Wirksamkeit des modernen Praxismanagements aus einer anderen Perspektive zu analysieren. Des Weiteren lassen sich mit den erhobenen Daten keine Ursache-Wirkungs-Beziehungen nachweisen. Ob sich die wahrgenommenen Veränderungen wirklich durch das Studium ergeben haben oder



auf andere dritte Variablen zurückzuführen sind, ist durch die aktuelle Studie nicht festzustellen.

Fazit der Studie: Sinkende Personalzahlen und gleichzeitig steigende Fallzahlen machen Effizienzsteigerungen von Versorgungsprozessen im Gesundheitswesen erforderlich [15]. Als Schnittstelle zwischen der Ärztin/dem Arzt und den medizinischen Fachangestellten können Praxismanagerinnen und Praxismanager dafür sorgen, dass die vorhandenen Ressourcen optimal ausgeschöpft werden. Dadurch kann sowohl eine Entlastung der Ärztin/des Arztes als auch eine allgemeine Effizienzsteigerung der administrativen Vorgänge in der Praxis erfolgen. Somit kann das Studienprogramm „Praxismanagement“ einen Beitrag zur Bewältigung der aufgezeigten Problemlage leisten.

### Autorenerklärung

Die Autoren sind Mitarbeiter der EUMEDIAS Heilberufe AG.

### Literatur

- 1 Statistisches Bundesamt. Pressemitteilung Nr. 075 vom 05.03.2014. Download am 17.12.2014 unter: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/03/PD14\\_075\\_23621.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/03/PD14_075_23621.html)
- 2 Habel M, Maurer B. Deutschland 2020. Zukunftsperspektiven für die deutsche Wirtschaft. Frankfurt: McKinsey & Company; 2008
- 3 Kartte J, Neumann K, Kainzinger F et al. Innovation und Wachstum im Gesundheitswesen. München: Roland Berger Strategy Consultants; 2005
- 4 Frank M. Meine Arztpraxis- erfolgreich im Gesundheitsmarkt, Die besten Strategien, Ideen und Konzepte. Berlin, Heidelberg: Springer; 2009
- 5 Ehlers APF, Bitter H, von Hardenberg S. Das Gesundheitssystem im Wandel: Vom Patienten zum Kunden? In: Merz F (Hrsg) Wachstumsmotor Gesundheit. Die Zukunft unseres Gesundheitswesens. München: Carl Hanser Verlag; 2008: 61 – 82
- 6 Freudenthaler I. Der zufriedene Patient. Qualitäts- und Praxismanagement für den Arzt. Berlin, Heidelberg: Springer; 2002
- 7 Riechmann M, Günther W, Blättner B. Beschwerdemanagement im Krankenhaus als Ausdruck von Patientenorientierung? Gesundheitsökonomie und Qualitätsmanagement 2008; 13: 71 – 75
- 8 Deimel D, Henke A, Jersch N et al. Das Gesundheitsunternehmen als Versorger der Zukunft. Perspektiven erkennen, Chancen ergreifen, Strategien umsetzen. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft Berlin; 2009
- 9 Neumann K, Gierling P, Dietzel J. Gute Praxis in der ambulanten Versorgung – Anregungen für Deutschland auf Basis internationaler Beispiele. Berlin: IGES Institut GmbH; 2014
- 10 Kassenärztliche Bundesvereinigung (KBV). „Katastrophale Bürokratie“ belastet „wunderbaren Arzt-Beruf“. Pressemitteilung vom 18.03.2013. Abgerufen am 30.07.2015 unter: [http://www.kbv.de/html/4473\\_343.php](http://www.kbv.de/html/4473_343.php)
- 11 Rudolph P, Isensee D, Gerlach E et al. Medizinisches Versorgungszentrum – geeignetes Instrument der ambulanten patientenadäquaten Versorgung und leistungsgerechten Vergütung. Zentralblatt für Chirurgie 2013; 138: 45 – 52
- 12 Kassenärztliche Bundesvereinigung (KBV). Entwicklung der Medizinischen Versorgungszentren. Stand: 31.12.2014. Abgerufen am 30.07.2015 unter [http://www.kbv.de/media/sp/mvz\\_entwicklungen.pdf](http://www.kbv.de/media/sp/mvz_entwicklungen.pdf)
- 13 de la Barré J. Gesundes Arbeiten in der Arztpraxis – Betriebliches Gesundheitsmanagement schafft Mehrwert für Praxisinhaber und Mitarbeiter. Frauenarzt 2014; 55: 1267 – 1269
- 14 Adler AC, Spegel H, Kolb S et al. Modellprojekt zur Verbesserung der Hygiene in stationären Pflegeeinrichtungen. Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung 2014; 57: 1424 – 1431
- 15 Thomas D, Borchert M, Brockhaus N et al. Dienstleistungsproduktivität in der Krankenhauspflege – Konzeptionelle Grundlagen einer Produktivitätsanalyse. 75. Stuttgart, New York: Georg Thieme Verlag KG; 2013: 1 – 7