

## 6 Personal in der Arztpraxis

Kaum eine Praxis wird alleine durch den Praxisinhaber zu führen sein. Mitarbeiter sind daher ein zentraler Bestandteil der Praxis, sowohl in der inneren Organisationsstruktur wie auch in der Außenwirkung. So kann der telefonische Erstkontakt eines Patienten eine Visitenkarte der Praxis sein.

### 6.1 Medizinische Fachangestellte

In den meisten Fällen wird es sich beim angestellten Personal um Medizinische Fachangestellte (MFA, früher: Arzthelferinnen) handeln, die im Rahmen ihrer Berufsausbildung auf den Assistenzberuf in medizinischer wie auch administrativer Hinsicht umfassend vorbereitet werden.

Der Rahmenlehrplan der Kultusministerkonferenz beschreibt die Ausbildungsinhalte für den Ausbildungsberuf der Medizinischen Fachangestellten, während im System der dualen Ausbildung die Berufsschulen und die Ausbildungsbetriebe den gemeinsamen Bildungsauftrag erfüllen.

Für die Vergütung der MFA gelten der Manteltarifvertrag und der Gehaltstarifvertrag in der jeweils aktuellen Fassung.

Die Lernfelder für den Ausbildungsberuf der Medizinischen Fachangestellten umfassen 840 Unterrichtsstunden in folgenden Bereichen:

- im Beruf und Gesundheitswesen orientieren
- Patienten empfangen und begleiten
- Praxishygiene und Schutz vor Infektionskrankheiten
- bei Diagnostik und Therapie von Erkrankungen des Bewegungsapparates assistieren
- Zwischenfällen vorbeugen und in Notfallsituationen Hilfe leisten
- Waren beschaffen und verwalten

### 6.1

- Praxisabläufe im Team organisieren
- Patienten bei diagnostischen und therapeutischen Maßnahmen der Erkrankungen des Urogenitalsystems begleiten
- Patienten bei diagnostischen und therapeutischen Maßnahmen der Erkrankungen des Verdauungssystems begleiten
- Patienten bei kleinen chirurgischen Behandlungen begleiten und Wunden versorgen
- Patienten bei der Prävention begleiten
- berufliche Perspektiven entwickeln

Es werden folgende Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten in der Ausbildung vermittelt<sup>13</sup>:

- Berufsbildung, Arbeits- und Tarifrecht
- Stellung des Ausbildungsbetriebes im Gesundheitswesen; Anforderungen an den Beruf
- Organisation und Rechtsform des Ausbildungsbetriebes
- gesetzliche und vertragliche Bestimmungen der medizinischen Versorgung
- Umweltschutz
- Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit
- **Maßnahmen der Arbeits- und Praxishygiene**
- **Schutz vor Infektionskrankheiten**
- Kommunikationsformen und -methoden
- Verhalten in Konfliktsituationen
- **Betreuen von Patienten und Patientinnen**
- **Beraten von Patienten und Patientinnen**
- Betriebs- und Arbeitsabläufe
- **Qualitätsmanagement**
- Zeitmanagement
- Arbeiten im Team
- Marketing
- **Verwaltungsarbeiten**

---

<sup>13</sup> Verordnung über die Berufsausbildung zum Medizinischen Fachangestellten/zur medizinischen Fachangestellten vom 26. April 2006 (BGBl. I S. 1097)

- **Materialbeschaffung und -verwaltung**
- **Abrechnungswesen**
- Informations- und Kommunikationssysteme
- Dokumentation
- Datenschutz und Datensicherheit
- **Assistenz bei ärztlicher Diagnostik**
- **Assistenz bei ärztlicher Therapie**
- Umgang mit Arzneimitteln, Sera und Impfstoffen sowie Heil- und Hilfsmitteln
- Grundlagen der Prävention und Rehabilitation
- Handeln bei Not- und Zwischenfällen

Die in der obenstehenden Aufzählung **fett hervorgehobenen** Texte zeigen das breite Spektrum auf, welches gut ausgebildete Medizinische Fachangestellte gemäß ihren Ausbildungsinhalten mitbringen.

Ein/e MFA kann somit eine wesentliche Unterstützung im Praxisalltag darstellen. Bei entsprechender Einforderung dieser Kompetenzen sowie gezielter Förderung eines weiteren Kompetenzerwerbs ist es dem Arzt möglich, sich im Wesentlichen auf die medizinischen Kompetenzen zu konzentrieren.

Der Umsatz einer Arztpraxis wird durch die abgerechnete medizinische Leistung erbracht und nicht durch das Verwalten derselben.

Führung in der Arztpraxis bedeutet auch sinnvolles Delegieren von Aufgaben und einen möglichst strukturierten Kompetenzausbau bei den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen.

## 6.2 Gehalt

### 6.2.1 Gehaltstarifvertrag

Für Medizinische Fachangestellte/Arzthelferinnen werden Gehaltstarifverträge geschlossen, die auch die Ausbildungsvergütungen definieren.

Das MFA-Gehalt wird in Stufen und Tätigkeitsgruppen in einer Gehaltstabelle abgebildet. Die Stufen richten sich nach den Berufsjahren, während in den Tätigkeitsgruppen zusätzliche Qualifikationen bzw. die selbständige Durchführung komplexerer Aufgaben abgebildet werden.

So bewegt sich das tarifvertraglich geregelte Gehalt in einem Korridor zwischen 1 843,89 € vom ersten bis zum vierten Berufsjahr in Tätigkeitsgruppe I und 3 633,71 € ab dem 17. Berufsjahr in Tätigkeitsgruppe VI<sup>14</sup>.

**Tabelle 3:** Tarifgehalt für voll- und teilzeitbeschäftigte MFA, eigene Darstellung nach Gehaltstarifvertrag für MFA 2018 (TG = Tätigkeitsgruppe, Angaben in €)

Berufsjahr	TG I	TG II	TG III	TG IV	TG V	TG VI
1. Stufe: 1. – 4.	1 843,89	1 982,18	2 074,37	2 212,67	2 397,05	2 765,83
2. Stufe: 5. – 8.	2 002,19	2 152,35	2 252,46	2 402,62	2 602,84	3 003,28
3. Stufe: 9. – 12.	2 129,54	2 289,26	2 395,73	2 555,45	2 768,40	3 194,31
4. Stufe: 13. – 16.	2 189,67	2 353,90	2 463,38	2 627,61	2 846,57	3 284,51
5. Stufe: ab dem 17.	2 422,47	2 604,16	2 725,28	2 906,97	3 149,22	3 633,71

Neben den Stufen und Tätigkeitsgruppen werden im Gehaltstarifvertrag auch die Ausbildungsvergütung, die betriebliche Altersversorgung und Gehaltszuschläge (Überstunden, Samstags-, Sonntags-, Feiertags- und Nachtarbeit) verbindlich geregelt.

Ausbildungsvergütung:

- im 1. Jahr monatlich: 792 €
- im 2. Jahr monatlich: 834 €
- im 3. Jahr monatlich: 886 €

<sup>14</sup> Gehaltstarifvertrag für Medizinische Fachangestellte/Arzthelferinnen (Deutsches Ärzteblatt 114(37) vom 15.9.2017)

Bei der geplanten Einstellung einer MFA sind diese tariflichen Gehälter zu berücksichtigen. Es ist eher schwierig, gut ausgebildete MFA für die eigene Praxis zu finden.

### **6.2.2 Entwicklung einer Gehaltsstrategie und Objektivierung des Themas Gehalt**

Legen Sie als Praxisinhaber fest, wann, unter welchen Bedingungen und in welcher Höhe Gehaltserhöhungen vorgenommen werden. Dies könnte die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder Fortbildungen (Röntgenkurs, QM-Qualifizierungen, Schulungen als Hygieneverantwortliche Pflegekraft oder auch Abrechnungsseminare) sein. Diese Regelungen sind für die Mitarbeiter transparent zu machen und gewinnen dadurch die notwendige Verbindlichkeit.

#### **Zielvereinbarungen**

Zielvereinbarungen haben den Sinn, eine vordefinierte Leistungserbringung zu honorieren. Wichtig ist dabei, dass die gehaltserhöhend-relevanten Größen und die Überprüfungs-/Anpassungstermine gemeinsam abgestimmt und verbindlich eingehalten werden.

Als Inhalte bieten sich Themen aus dem direkten Arbeitsgebiet der Mitarbeiter an: z. B. Einführung von oder Steigerung von IGeL, Einführung QM, erfolgreiche (Re-) Zertifizierung, Durchführung + Auswertung einer Patientenbefragung oder eine gewisse Anzahl von Patientenschulungen durch die Mitarbeiter (Diabetes mellitus, Asthma, Gerinnungsselbstmanagement ...) also generell erfolgreiche Umsetzung von Projekten.

#### **Entlohnungssystem mit Leistungsanreizen**

Ein Entlohnungssystem mit Leistungsanreizen bedeutet eine grundsätzliche Umstellung der pauschalierten Vergütung in ein Basisgehalt mit zusätzlicher Erfolgsbeteiligung. Damit wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, die individuelle Gehaltssituation durch das eigene Engagement zu beeinflussen.

### Alternative Entlohnungsmöglichkeiten

Nicht nur das stetige Drehen an der Gehaltsschraube führt zu einer besseren Identifikation mit der Praxis. Auch die Kostenübernahme für Fortbildungen, der zeitnahe und damit planbare Freizeitausgleich für Überstunden, Betriebsausflüge oder auch die Nutzung von Firmenfahrzeugen sind Maßnahmen, die motivationsfördernd wirken, aber nicht über das Gehalt „bezahlt“ werden.

Zielgerichtete Motivationsmaßnahmen können individuell für die verschiedenen Mitarbeitertypen eingesetzt werden. Hier kann zwischen immateriellen und materiellen Maßnahmen unterschieden werden (s. Tab. 4).

**Tabelle 4:** Motivierende Maßnahmen nach Mitarbeitertypen

Mitarbeitertyp	Immaterielle Motivation	Materielle Motivation
Leistungsträger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• anspruchsvolle Ziele</li> <li>• attraktive Aufgabengestaltung</li> <li>• weitgehende Selbstständigkeit bei der Aufgabenerledigung</li> <li>• Einbeziehung in Entscheidungen zu ihren Aufgabengebieten</li> <li>• Fortbildungsmaßnahmen</li> <li>• Perspektiven bieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boni und Prämien</li> <li>• Erfolgsbeteiligung</li> <li>• Sonderurlaub</li> </ul>
„Stille Wasser“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Gespräche</li> <li>• Lob und Anerkennung für Geleistetes</li> <li>• Unterstützung zur Gruppenintegration</li> </ul>	
Fleißige	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgabe klarer Ziele</li> <li>• Übertragung „maßgeschneiderter Ziele“</li> <li>• Lob und Anerkennung für Geleistetes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boni und Prämien</li> <li>• Erfolgsbeteiligung</li> </ul>
Fehlbesetzungen	keine	keine

## 6.3 Personalauswahl

Bei einer strukturieren Personalauswahl sind folgende Ziele im Fokus:

- Es soll eine bestmögliche Besetzung der Stelle erreicht werden.
- Die Leistungsfähigkeit der Praxis soll optimiert werden.
- „Teure“ Fehlentscheidungen müssen verhindert werden.

Eine sehr bewusste Auseinandersetzung mit diesem Thema wird angeraten, da in der Praxis über Jahre tagtäglich mit diesen Menschen gearbeitet wird; da sollte das Team harmonisieren und funktionieren.

### 6.3.1 Das Anforderungsprofil

Vor einer Stellenausschreibung ist es sinnvoll, ein Anforderungsprofil zu erstellen. Für welchen Aufgabenbereich soll die Fachkraft in der Praxis eingestellt werden? Ist das zukünftige Tätigkeitsgebiet eher im direkten Patientenkontakt und der Arztassistenten zu sehen oder sollen spezielle Bereiche mit abgedeckt werden, wie Praxis- oder Qualitätsmanagement, Abrechnung, Röntgen, Labor oder ambulantes Operieren?

- Hauptaufgaben/Ziele der Position
- interne und externe Kontakte der Position (mit wem wird zusammengearbeitet, kommuniziert)
- erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten (Ausbildung, Weiterbildung, berufliche Fachkenntnisse)
- wünschenswerte Erfahrung

Aus diesem Anforderungsprofil kann eine Stellenausschreibung erstellt werden, bei der nicht nur qualifizierte Bewerber motiviert werden sollen, sondern auch die Attraktivität der Praxis herausgestellt werden kann. Bei den eingehenden Bewerbungen werden diejenigen heraussortiert, die nicht dem Profil entsprechen.

Name	Ausbildungsabschluss	Zusatzqualifikationen	Berufserfahrung in Jahren	IT-Kenntnisse	Möglicher Eintrittstermin	Bewertung

Abbildung 8: Bewerberspiegel

### 6.3.2 Der Bewerberspiegel

Anhand einer übersichtlichen Zusammenstellung der eingegangenen Bewerbungen in Form eines Bewerberspiegels werden die übrig gebliebenen Bewerbungen priorisiert und die Bewerberinnen zu Vorstellungsgesprächen eingeladen.

Ein Bewerberspiegel ist eine strukturierte Übersicht über die Kompetenzen eines Bewerbers. Wichtige Parameter wie Berufserfahrung, Branchenkenntnisse, IT-Kenntnisse (Praxisinformationssysteme, Textverarbeitung, Tabellenkalkulation), Gehaltsvorstellungen, der Eindruck der Bewerbungsunterlagen bis zu Bereichen wie Kommunikationsstärke und Teamfähigkeit werden in einem Bewertungssystem erfasst. Damit soll eine möglichst rationale Bewerberauswahl erfolgen.

Ein oder zwei Tage Probearbeit im normalen Praxisbetrieb zeigt auf, ob die Bewerberin geeignet ist, wie sie sich im Umgang mit Patienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten verhält und ob sie sich rasch zurechtfindet und die notwendige Flexibilität in der neuen Umgebung zeigt.

### 6.3.3 Personalbindung und Personalentwicklung

Maßnahmen zur Personalbindung sowie Personalentwicklung dürfen im Bereich der langfristig angelegten Personalplanung nicht fehlen. Nicht nur das Gehalt spielt hier eine Rolle, sondern auch andere Faktoren.

#### **Einarbeitungskonzept**

Die strukturierte Einarbeitung neuer Mitarbeiter mit einem Einarbeitungsplan (z. B. in Form einer Checkliste) zeigt die Wertschätzung seitens der Praxisleitung an und ist damit ein Signal für die Professionalität der Praxis im Bereich Personal. Damit können auch alle Formalien verlässlich abgearbeitet werden, wie Benutzerkennwörter/Zugänge zur Praxis-Software, Vollständigkeit der Unterlagen für die Lohnabrechnung, Praxischlüssel und Berufskleidung, usw.

#### Fort- und Weiterbildung

Die regelmäßige Fort- und Weiterbildung, idealerweise nach einem individuell auf die Bedürfnisse und den Ausbildungsstand bzw. das Einsatzgebiet des Mitarbeiters abgestimmten Plan, sollte als selbstverständlicher Teil der Mitarbeiterqualifizierung und Qualitätssicherung angesehen werden. Die Kassenärztlichen Vereinigungen bieten eine große Anzahl guter und relativ günstiger Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten an. Ebenso können im Rahmen von Kongressbesuchen zertifizierbare Fortbildungen für die Praxismitarbeiter erworben werden (Sterilgut-Aufbereitung, Hygiene, Röntgen usw.). Auch bietet sich als externe Schulung ein Telefontraining für Mitarbeiterinnen am Empfang oder ein Röntgenschutzkurs an.

Für eine sog. Inhouse-Schulung sind Themen, die das ganze Praxispersonal betreffen, sinnvoll, z. B. wenn es um das interne Qualitätsmanagement oder das Notfalltraining geht.

Sofern regelmäßige Praxis-Team-Besprechungen stattfinden, kann dabei jeweils ein kurzer Fortbildungsteil (15–20 Minuten) eingebaut werden, der aktuelle Themen oder Probleme der Praxis behandelt. Wenn dieser Fortbildungsteil von einer Mitarbeiterin vorbereitet und auch dargestellt wird, ist der Lerneffekt sogar verstärkt.



**Achtung:** In erster Linie haben sich Fortbildungen jedoch am Bedarf der Praxis und nicht an den Interessen des Mitarbeiters zu orientieren.

Verpflichtend sind die erhaltenen Fortbildungsunterlagen der Praxis zur Verfügung zu stellen und idealerweise erfolgt eine kurze Zusammenfassung im Rahmen einer der nächsten Teambesprechungen.

Medizinische Fachangestellte tauschen sich nicht nur innerhalb der Praxis, sondern auch praxisübergreifend aus. So kommen unweigerlich Informationen über die Stimmung und das Arbeitsklima in der Praxis in Umlauf. Dieser inoffizielle Infor-

mationsfluss kann auch im Sinne eines werbenden Effektes genutzt werden. So werden die Mitarbeiterinnen zu Multiplikator/innen im Bereich der Mund-zu-Mund-Propaganda für Ihre Praxis.

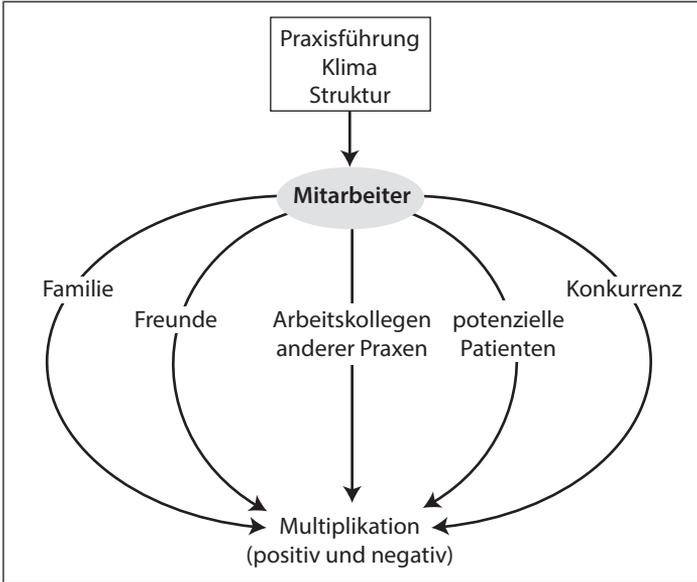
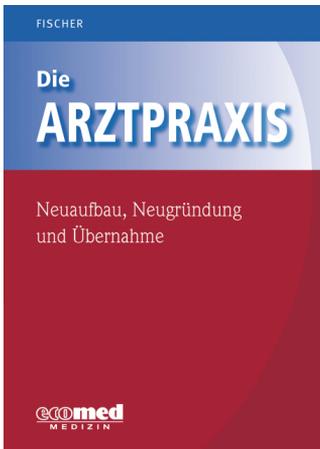


Abbildung 9: Multiplikatoren

Weitere Leseproben finden Sie [hier!](#)



**Die Arztpraxis - Neuaufbau, Neugründung und Übernahme**

2017, Softcover, 165 Seiten,  
 ecomed MEDIZIN ecomed-Storck  
 GmbH Preis: EUR 29,99  
 ISBN 978-3-609-10361-7

Auch als [E-Book](#) erhältlich!

**Direkt zum Buch**