ForN
Forschungspraxennetz
Allgemeinmedizin
Frankfurt am Main

Fachkräfte sichern statt suchen.
Erfolgsfaktoren für die Bindung von Medizinischen Fachangestellten

Dr. Karola Mergenthal, Tatjana Blazejewski, Dr. Corina Güthlin
Institut für Allgemeinmedizin der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Frankfurt am Main, 17.06.2026

Institut für Allgemeinmedizin
Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main

Fachkräftemangel

Auswirkungen auf die Versorgung

- 15 % der Praxen mussten Leistungsumfang zeitweise reduzieren
- 32 % der Praxen berichtete Einschränkungen bei der Delegation an MFA

Ärztinnen/Ärzte übernehmen delegierbare Tätigkeiten selbst

- Behandlungsqualität
- Arbeitsbelastung
- Wartezeiten

Der Mangel an MFA ist nicht nur ein Personalproblem, sondern zunehmend auch ein Versorgungsproblem.

Oettel J, Wolf R, Zschille M, Leibner M (2021) Personalsituation in Praxen der vertragsärztlichen und -psychotherapeutischen Versorgung. ZI-Paper 17/2021

Grundlagenstudie

Grundlagenstudie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung:

Medizinische Fachangestellte in der ambulanten Versorgung. Bestandsaufnahme, Forschungsstand und Handlungsfelder

1. **Bestandsaufnahme** Übersicht zu Arbeitsmarkt, Beschäftigungsbedingungen, Tätigkeitsprofilen sowie Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Daten- und Quellenrecherche)

2. **Forschungsstand** analysiert Fachkräftemangel, Arbeitszufriedenheit, Teilzeitquoten, Delegation ärztlicher Tätigkeiten sowie Gründe für Ausbildungsabbrüche und Berufswechsel (Literaturrecherche und -analyse)

3. **Good-Practice-Beispiele** innovativer Versorgungsmodelle

4. **Analyse von Stakeholder-Positionen** zu Arbeitsbedingungen, Vergütung, Rolle, Qualifikation und Nachwuchssicherung (qualitative Dokumentenanalyse)

Ursachen für Fachkräftemangel

- Demografischer Wandel
- Nachwuchsproblem
- Fluktuation

Demografischer Wandel

2012 - 415.000 beschäftigte MFA in Deutschland

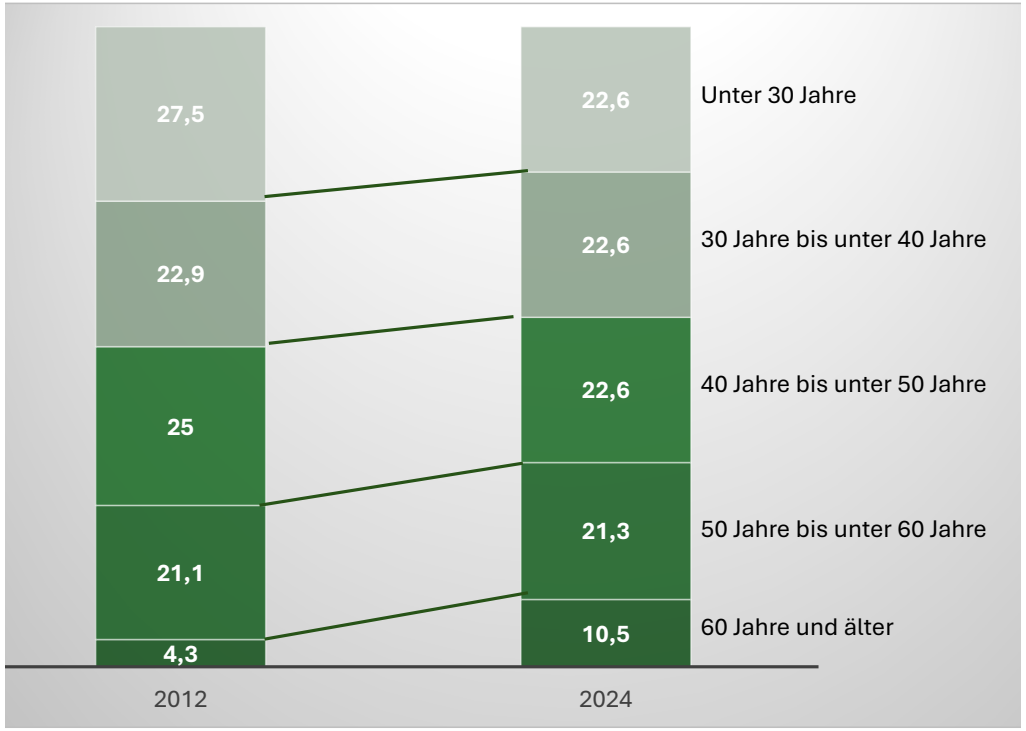
2024 - 475.000

Zunahme - Teilzeit- / geringfügige Beschäftigung

Abnahme - Vollzeitquote

Alterung der Belegschaft

Daten des Statistisches Bundesamtes 2026



Entwicklung der Altersstruktur von MFA (in Vollzeitäquivalenten)

Alterung der Beschäftigtenstruktur, Notwendigkeit zur Nachwuchsgewinnung

Nachwuchsproblem

- 2024 beliebtester Ausbildungsberuf unter den Frauen

- 52 % berichten über unzureichend qualifizierte Bewerbungen
- 46 % erhielten überhaupt keine Bewerbungen
- 21 % berichten von unrealistischen Vorstellungen zu Gehalt oder Arbeitszeiten

Rekrutierung neuer Auszubildenen wird zunehmend schwieriger

Oettel J, Wolf R, Zschille M, Leibner M (2021) Personalsituation in Praxen der vertragsärztlichen und -psychotherapeutischen Versorgung. ZI-Paper 17/2021

Selber ausbilden als Strategie?

- 68 % der Hausarztpraxen bilden selbst aus
- 25 % bleiben trotz Übernahmeangebot nicht in der Ausbildungspraxis
  - Wechsel in andere Praxen (37 %)
  - Berufliche Umorientierung (20 %)
  - Wechsel in Kliniken (19 %)
  - Berufsausstieg (8 %)

Ausbildung ist notwendig, aber keine Garantie für langfristige Personalbindung

Oettel J, Wolf R, Zschille M, Leibner M (2021) Personalsituation in Praxen der vertragsärztlichen und -psychotherapeutischen Versorgung. ZI-Paper 17/2021

Fluktuation

2019/2020 verließ in etwa 40 % der Praxen nichtärztliches Personal die Praxis auf eigenen Wunsch.

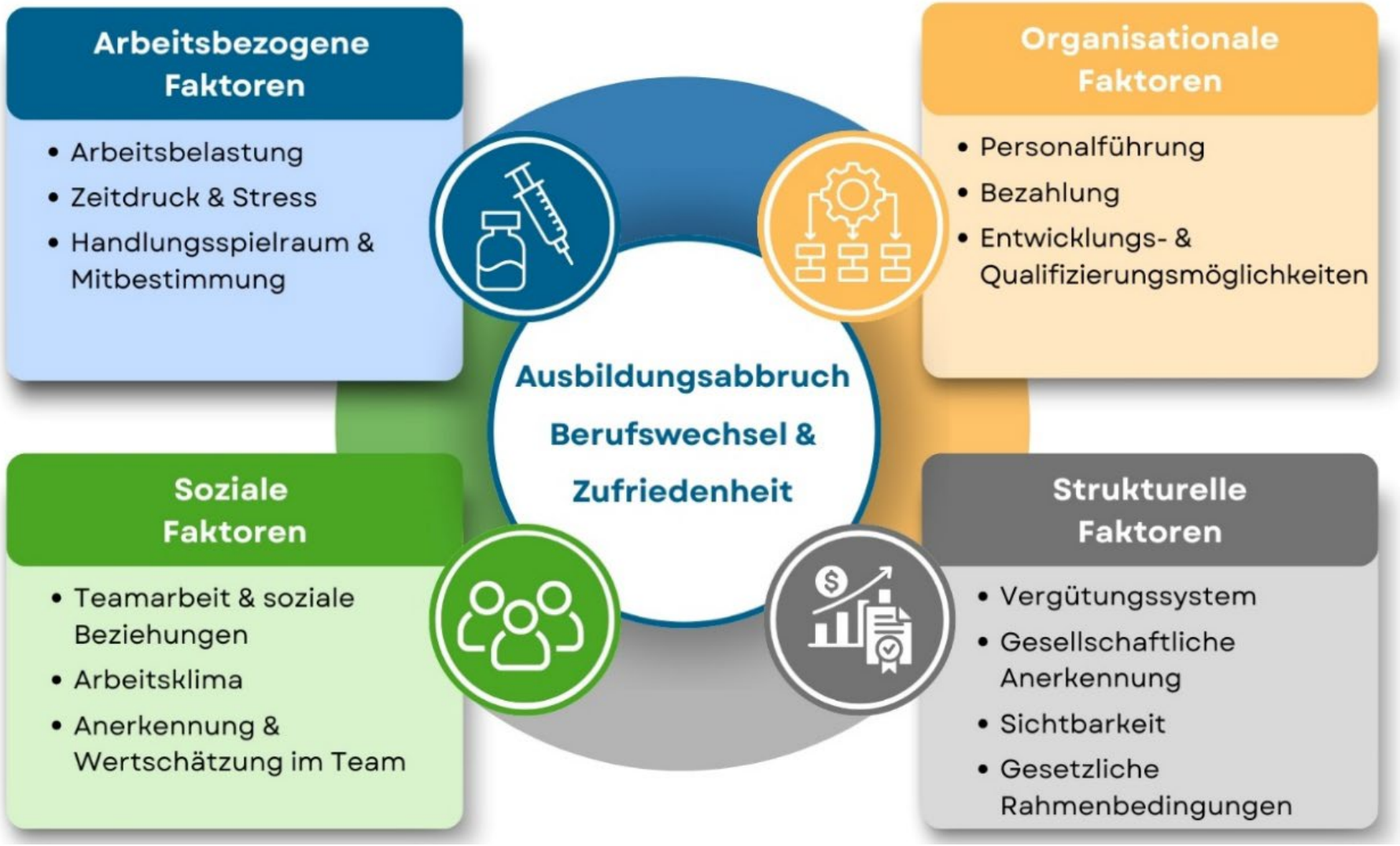
Häufige Gründe:

- Berufliche Neuorientierung (22 %)
- Persönliche Neuorientierung (19 %)
- Wechsel in andere Praxen (20 %)
- Wechsel ins Krankenhaus (11 %)
- Ruhestand (10 %)

Bindung von MFA ist mindestens so wichtig wie die Gewinnung neuer Kräfte

Oettel J, Wolf R, Zschille M, Leibner M (2021) Personalsituation in Praxen der vertragsärztlichen und -psychotherapeutischen Versorgung. ZI-Paper 17/2021

Zentrale Einflussfaktoren auf Berufsbindung



Arbeitsbezogene Faktoren



Was zeigt die Forschung?

- Hohe Arbeitsverdichtung und dauerhaft hoher Zeitdruck zählen zu den häufigsten Belastungsfaktoren von MFA
- Besonders relevant:
  - mangelnde Personaldecke
  - Unterbrechungen
  - hohe Patientenfrequenz
  - geringe Einflussmöglichkeiten auf Arbeitsabläufe

Für die Praxis

✓ Aufgaben sinnvoll delegieren (Verantwortungsbereiche)

✓ Verantwortlichkeiten klar definieren

✓ Flexible Arbeitszeitmodelle, verlässliche Dienstpläne

✓ MFA aktiv in Praxisorganisation einbeziehen

Viehmann A et al. (2017) Prevalence of chronic stress in general practitioners and practice assistants: Personal, practice and regional characteristics. PLoS One 12:e0176658
Vu-Eickmann P, Loerbroks A (2017) Psychosoziale Arbeitsbedingungen Medizinischer Fachangestellter: Ergebnisse einer qualitativen Studie zu den berufsspezifischen Belastungen, Ressourcen, Präventionsmöglichkeiten und Interventionsbedürfnissen. Z Evid Fortb Qual Gesundh wesen 126:43–51
Tsarouha E et al. (2020) Work-Related Psychosocial Demands and Resources in General Practice Teams in Germany. A Team-Based Ethnography. Int J Environ Res Public Health 17

Soziale Faktoren



Was zeigt die Forschung?

- Nicht nur die Vergütung, sondern vor allem das soziale Arbeitsumfeld beeinflusst die Zufriedenheit
- Wertschätzung wirkt als Schutzfaktor gegen Kündigungsabsichten
- Menschen verlassen selten Teams, in denen sie sich wohlfühlen

Für die Praxis

✓ Regelmäßige Teambesprechungen

✓ Feedback-Kultur

✓ Konfliktmanagement

✓ Sichtbare Anerkennung von Leistungen

Schmidt-Stiedenroth K et al. (2024) Psychosocial working conditions and mental health among medical assistants in Germany: a scoping review. BMC Public Health 24:71
Vu-Eickmann P, Loerbroks A (2017) Psychosoziale Arbeitsbedingungen Medizinischer Fachangestellter: Ergebnisse einer qualitativen Studie zu den berufsspezifischen Belastungen, Ressourcen, Präventionsmöglichkeiten und Interventionsbedürfnissen. Z Evid Fortb Qual Gesundh wesen 126:43–51
Tsarouha E et al. (2020) Work-Related Psychosocial Demands and Resources in General Practice Teams in Germany. A Team-Based Ethnography. Int J Environ Res Public Health 17

Organisationale Faktoren



Führung macht den Unterschied

Besonders interessant:

- Viele MFA verlassen nicht den Beruf, sondern wechseln die Praxis
- Dies spricht dafür, dass institutionsbezogene Faktoren entscheidend sind
- Einkommen am schlechtesten bewerteter Aspekt der Arbeit – ungerecht empfundene Entlohnung
- MFA mit Zusatzqualifizierung zufriedener im Beruf als MFA ohne eine solche

Für die Praxis

✓ Führungsstil, Arbeitsorganisation und Anerkennung als Einflussfaktoren auf Zufriedenheit und Verbleib

✓ Mitarbeitergespräche

✓ Transparente Gehaltsentwicklung

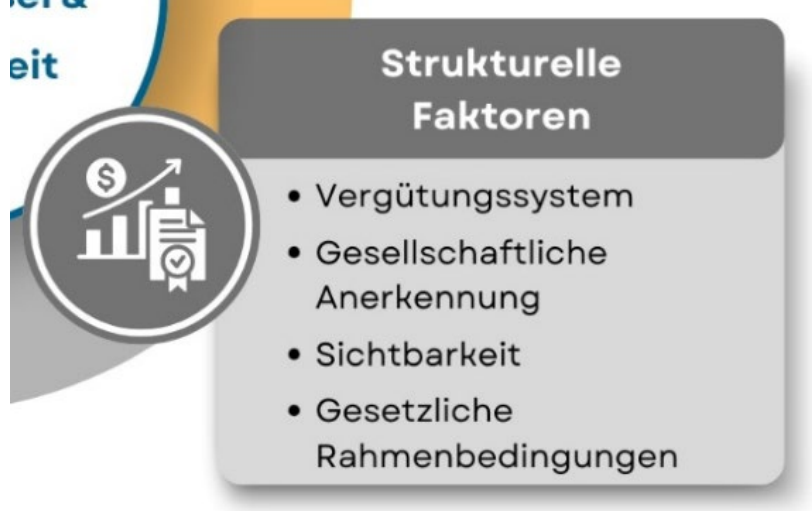
✓ Individuelle Entwicklungspläne

✓ Fortbildungsförderung

✓ Reorganisation der Praxisorganisation

Schmidt-Stiedenroth K et al. (2024) Psychosocial working conditions and mental health among medical assistants in Germany: a scoping review. BMC Public Health 24:71
Vu-Eickmann P, Loerbroks A (2017) Psychosoziale Arbeitsbedingungen Medizinischer Fachangestellter: Ergebnisse einer qualitativen Studie zu den berufsspezifischen Belastungen, Ressourcen, Präventionsmöglichkeiten und Interventionsbedürfnissen. Z Evid Fortb Qual Gesundh wesen 126:43–51
Mergenthal K, Güthlin C (2021) Einflussgrößen auf die Arbeitszufriedenheit von MFA. Z Evid Fortbild Qual Gesundh wesen 167:78–85.

Strukturelle Faktoren



Nicht alles liegt in der Hand der Praxis

Herausforderung

- Diese Faktoren beeinflussen die Berufsattraktivität erheblich
- Sie können jedoch nur begrenzt durch einzelne Praxen verändert werden

Dennoch möglich

Praxen können durch:

✓ gezielte Anerkennung

✓ erweiterte Verantwortungsbereiche

✓ Förderung von Fortbildungen

einen Teil der strukturellen Defizite kompensieren

Zusammenfassung und Ausblick

- Die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Berufsbindung liegen nicht nur beim Gehalt
  - Arbeitsbelastung / Eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten / Fehlende Anerkennung durch Vorgesetzte und Team / Schlechtes Teamklima / Verhalten von Patientinnen und Patienten
- Viele der wirksamsten Faktoren können unmittelbar durch die Praxis gestaltet werden
  - Arbeitsbedingungen / Führung / Wertschätzung / Entwicklungsperspektiven
- Der MFA-Mangel ist bereits heute ein Versorgungsproblem
- Fachkräfte sichern statt suchen:

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Die attraktivste Praxis ist nicht diejenige, die die meisten Bewerbungen erhält – sondern diejenige, die ihre Mitarbeitenden langfristig halten kann