



Zentralinstitut
kassenärztliche
Versorgung

Zi insights

Karrierepfade in der ambulanten Versorgung

Anstellung versus Niederlassung

Markus Leibner

Berlin, 3. Dezember 2025

- **Studie des Zi: KweX**

- **KWEX**: „Ärztliche und psychotherapeutische Karrierewahl und Existenzgründungsentscheidungen“
- **Zielgruppen**: Niedergelassene, Angestellte Ärzte und Psychotherapeuten in Praxen, MVZ, Ärzte und Psychotherapeuten in Weiterbildung, Studierende
- **Befragung von Angestellten**: Vollerhebung in Praxen/MVZ (55.000 Personen)
- **Zeitraum**: 30.01.2025 bis 30.04.2025 und **Rücklauf**: 3.242 Teilnehmende (Rücklauf etwa 6 %)
- **Befragungsinhalte**: Aktuelle Anstellung, Karriereoptionen und Zukunftspläne, Akademischer und beruflicher Werdegang, Persönliche Angaben und Eigenschaften

● Einschätzung gegenwärtiges Arbeitsmodell

„Als welches Modell würden Sie Ihre aktuelle Tätigkeit in Anstellung beschreiben?“

Arbeitsmodell	Anzahl	Anteil
Angestrebtes lebenslanges Arbeitsmodell	1.141	35,5 %
Übergangsmodell in die Niederlassung	536	14,4 %
Übergangsmodell zur Orientierung über Karrierewege	487	15,8 %
Beruflicher Übergang in Ruhestand	524	19,2 %
Sonstiges	131	5,9 %
Keine Angabe	228	9,2 %
Total	3.047	100 %

Datenbasis: Erhebung KWEX-A 2025 in der KWEX-Studie, Zi, 2025, eigene Berechnungen.

● Niederlassungsabsicht der Angestellten nach Altersgruppe

„Planen Sie, sich in Zukunft selbst vertragsärztlich bzw. vertragspsychotherapeutisch niederzulassen?“

Altersgruppe	Niederlassungsabsicht	Anzahl	Anteil
< 35 Jahre	Ja	69	39,6 %
	Nein	24	15,3 %
	Unentschlossen	68	45,1 %
35 - 39 Jahre	Ja	167	31,6 %
	Nein	125	31,9 %
	Unentschlossen	182	36,5 %
40 - 49 Jahre	Ja	232	22,0 %
	Nein	391	43,3 %
	Unentschlossen	337	34,7 %
50 - 59 Jahre	Ja	43	5,2 %
	Nein	563	78,7 %
	Unentschlossen	118	16,1 %
60 Jahre und älter	Ja	.	.
	Nein	703	97,4 %.
	Unentschlossen	.	.
Total		3.047	

● Niederlassungsabsicht der Angestellten nach Altersgruppe

„Planen Sie, sich in Zukunft selbst vertragsärztlich bzw. vertragspsychotherapeutisch niederzulassen?“

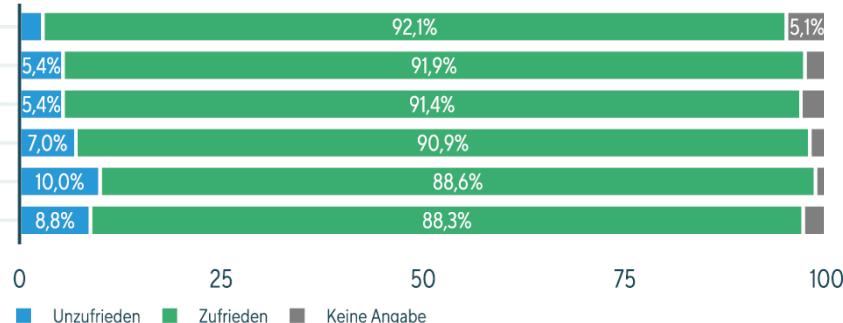
Altersgruppe	Niederlassungsabsicht	Anzahl	Anteil
< 35 Jahre	Ja	69	39,6 %
	Nein	24	15,3 %
	Unentschlossen	68	45,1 %
35 - 39 Jahre	Ja	167	31,6 %
	Nein	125	31,9 %
	Unentschlossen	182	36,5 %
40 - 49 Jahre	Ja	232	22,0 %
	Nein	391	43,3 %
	Unentschlossen	337	34,7 %
50 - 59 Jahre	Ja	43	5,2 %
	Nein	563	78,7 %
	Unentschlossen	118	16,1 %
60 Jahre und älter	Ja	.	.
	Nein	703	97,4 %.
	Unentschlossen	.	.
Total		3.047	

● Zufriedenheit in der Anstellung

„Wie zufrieden sind Sie in Ihrer Anstellung gegenwärtig mit...“

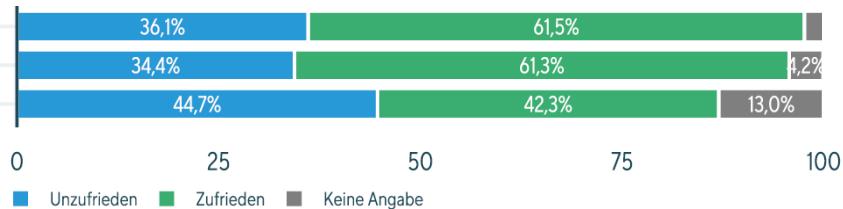
- Am häufigsten **zufrieden** (Top 6):

Ihren therapeutischen Beziehungen zu Patienten
der Wertschätzung, die Ihnen Ihre Patienten für Ihre Tätigkeit entgegenbringen
Ihren Möglichkeiten, eigenverantwortlich medizinische bzw. psychotherapeutische Entscheidungen zu treffen
der körperlichen Belastung bei der Arbeit
der Gestaltung Ihrer Arbeitszeiten
der Planbarkeit Ihrer Arbeitszeiten



- Am häufigsten **unzufrieden** (Top 3):

dem Zeitumfang, der Ihnen bei der Patientenbehandlung zur Verfügung steht
der Zeit und Energie, die Sie für Verwaltungsaufgaben aufwenden
der Einsicht in die Abrechnungs- und Honorarunterlagen der Praxis bzw. Einrichtung

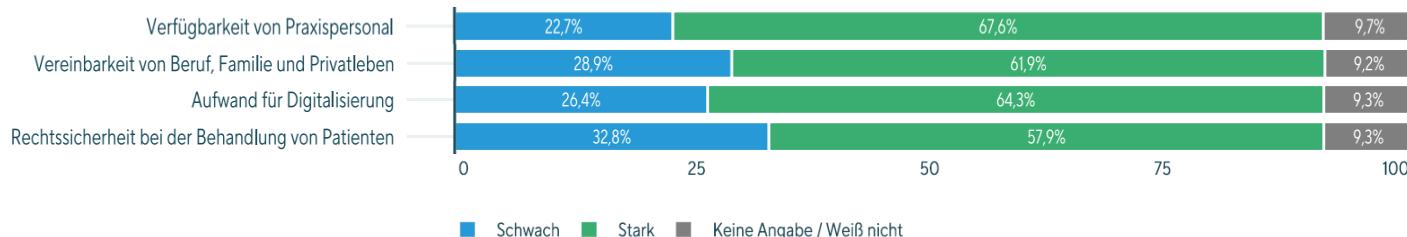


Datenbasis: KWEX-A 2025, Zi, 2025, eigene Berechnungen. Alle Ergebnisse gewichtet. Für weitere Hinweise siehe Folie 17.

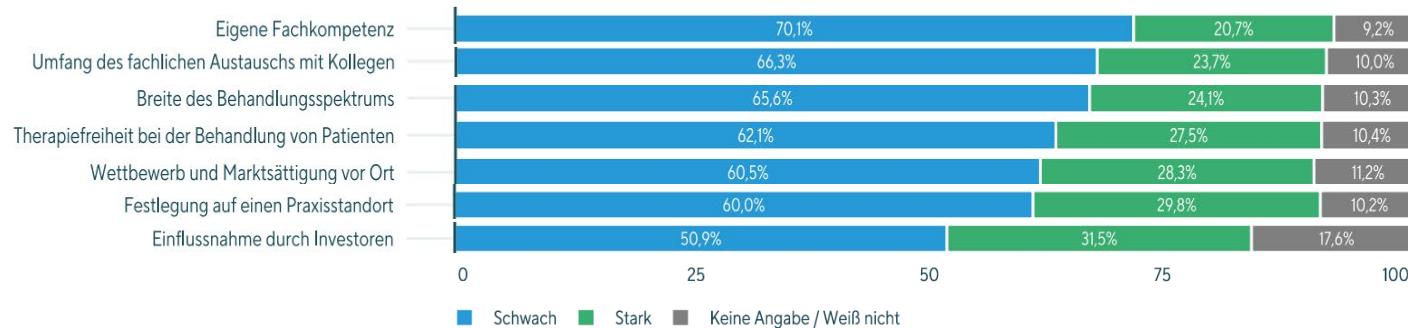
● Wahrnehmung zentraler Themen für eine potenzielle Niederlassung

„Inwieweit stellen die folgenden Aspekte für Sie eine Herausforderung hinsichtlich einer potenziellen Niederlassung dar?“

- überwiegend als **stark** angegebene Herausforderungen:



- überwiegend als **schwach** angegebene Herausforderungen:

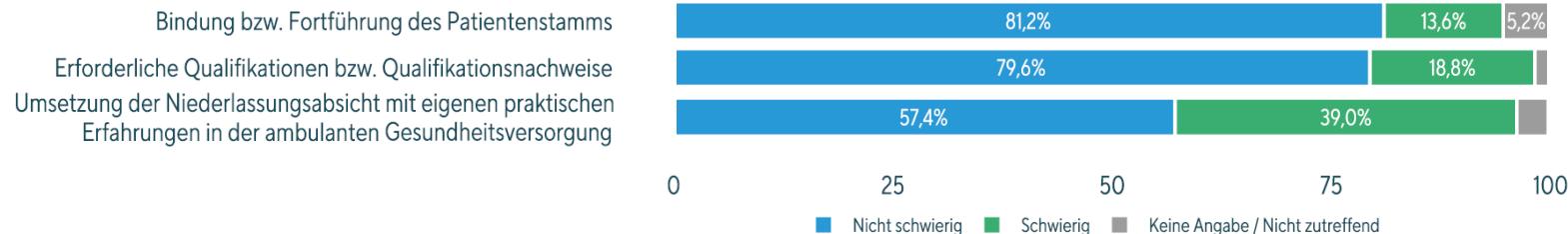


Datenbasis: KWEX-A 2025, Zi, 2025, eigene Berechnungen. Alle Ergebnisse gewichtet. Für weitere Hinweise siehe Folie 17.

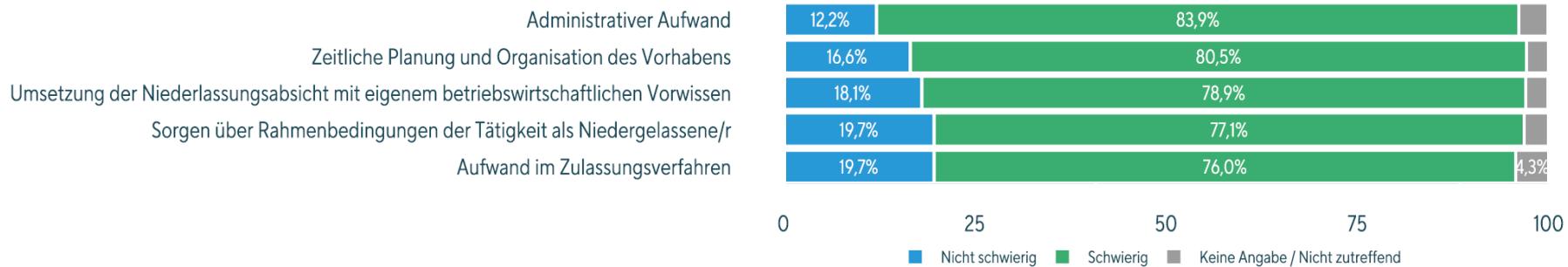
● Einschätzung zentraler Niederlassungsaspekte – bei bejahter Niederlassungsabsicht

„Bitte geben Sie an, wie schwierig Sie die folgenden Aspekte auf Ihrem Weg in die Niederlassung empfinden.“

- Am häufigsten als **nicht schwierig** empfunden (Top 3):



- Am häufigsten als **schwierig** empfunden (Top 5):

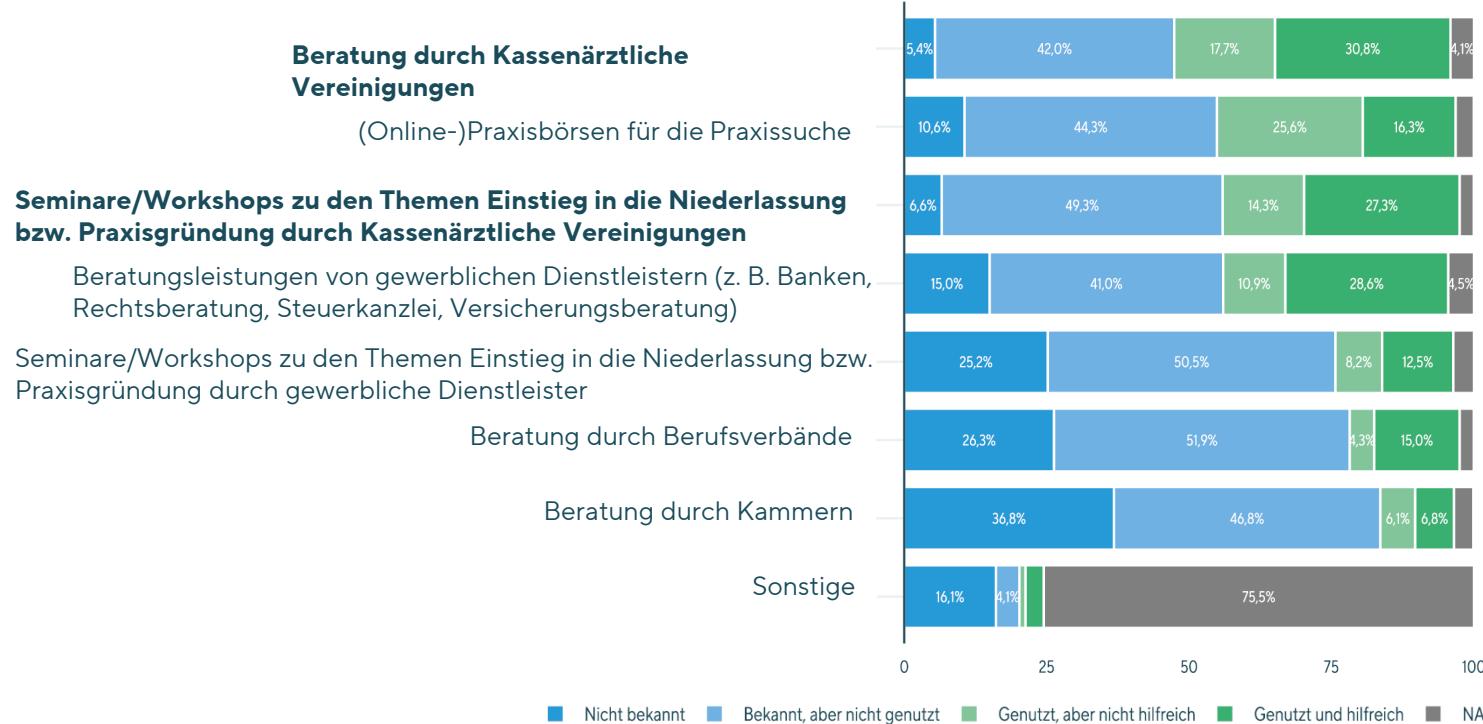


Datenbasis: KWEX-A 2025, Zi, 2025, eigene Berechnungen. Alle Ergebnisse gewichtet. Für weitere Hinweise siehe Folie 17.

● Bewertung von Beratungsangeboten – mit bejahter Niederlassungsabsicht

„Welche Informations- und Beratungsangebote zur Niederlassung sind Ihnen bereits bekannt?

Haben Sie diese auch in Anspruch genommen und, wenn ja, waren sie hilfreich?“



Datenbasis: KWEX-A 2025, Zi, 2025, eigene Berechnungen. Alle Ergebnisse gewichtet. Für weitere Hinweise siehe Folie 17.

● Bewertung von Beratungsangeboten – mit unentschlossener Niederlassungsabsicht

Beratung durch Kassenärztliche Vereinigungen
(Online-)Praxisbörsen für die Praxissuche

Seminare/Workshops zu den Themen Einstieg in die Niederlassung bzw. Praxisgründung durch Kassenärztliche Vereinigungen

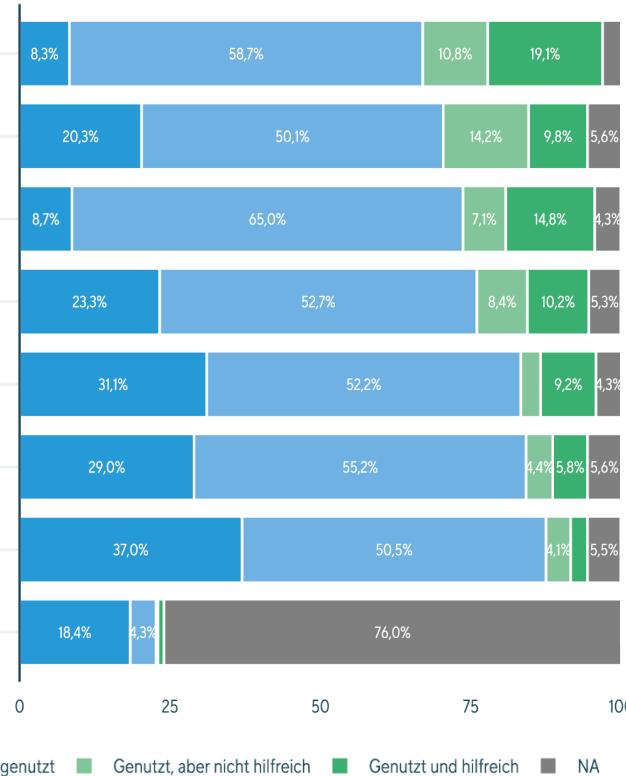
Beratungsleistungen von gewerblichen Dienstleistern (z. B. Banken, Rechtsberatung, Steuerkanzlei, Versicherungsberatung)

Beratung durch Berufsverbände

Seminare/Workshops zu den Themen Einstieg in die Niederlassung bzw. Praxisgründung durch gewerbliche Dienstleister

Beratung durch Kammern

Sonstige



Datenbasis: KWEX-A 2025, Zi, 2025, eigene Berechnungen. Alle Ergebnisse gewichtet. Für weitere Hinweise siehe Folie 17.

● Themen für Beratungsbedarf

„Bei welchen Themen rund um Ihre Niederlassung wünschen Sie sich zukünftig Unterstützung oder Beratung durch die Kassenärztlichen Vereinigungen?“ Bzw. „Zu welchen Themenbereichen würden Sie Informationen und Unterstützungsangebote benötigen, um eine Entscheidung für oder gegen eine Niederlassung treffen zu können?“

Themen für Beratungsbedarf (Mehrfachangaben möglich)	Bejahte Niederlassungsabsicht (n = 519)		Unentschlossene Niederlassungsabsicht (n = 722)	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Abrechnungsfragen und Honorar	436	9,6 %	524	9,7 %
Austausch und Vernetzung	231	5,2 %	256	4,6 %
Eigene Gesundheit	119	2,7 %	132	2,3 %
Finanzierung und Wirtschaftlichkeit	416	9,3 %	576	10,5 %
Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	210	4,7 %	98	1,9 %
Management und Praxisorganisation	372	8,3 %	484	8,6 %
Medizinwirtschaftsrecht	223	5,4 %	328	6,3 %
Personalführung, -beschaffung, Weiterbildungsmanagement	243	5,9 %	320	6,1 %

● Themen für Beratungsbedarf ff.

„Bei welchen Themen rund um Ihre Niederlassung wünschen Sie sich zukünftig Unterstützung oder Beratung durch die Kassenärztlichen Vereinigungen?“ Bzw. „Zu welchen Themenbereichen würden Sie Informationen und Unterstützungsangebote benötigen, um eine Entscheidung für oder gegen eine Niederlassung treffen zu können?“

Thema (Mehrfach-Auswahl)	Bejahte Niederlassungsabsicht		Unentschlossene Niederlassungsabsicht	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Regularien und KV-Strukturen	365	8,1 %	511	9,2 %
Steuerrechtliche Fragen	379	8,2 %	540	9,8 %
Telematikinfrastruktur und Digitalisierung	361	7,9 %	434	7,8 %
Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben	205	4,8 %	282	5,3 %
Verordnungsberatung	294	7,1 %	298	5,8 %
Versicherungs- und Vorsorgemöglichkeiten	270	5,8 %	394	6,6 %
Zulassung (bzw. Zulassungsverfahren)	315	6,9 %	257	4,5 %
Keine	8	0,2 %	47	0,9 %
<i>Total mit mind. einer Angabe</i>	519		722	

● **Themen für Beratungsbedarf (Freitextangaben)**

„Bitte führen Sie ggf. aus, welche zusätzlichen Informationen und Beratungs- sowie Unterstützungsangebote Sie von der Kassenärztlichen Vereinigung benötigen würden.“

Thema	Anzahl Nennungen
Finanzierung / Praxiswert	43
Wirtschaftlichkeit / Abrechnung	42
System der Kassensitzvergabe / Zulassung	40
Feedback an KV	37
Bürokratie / Regularien	27
Information zu Kassensitzen und Antragstellung	17
Leitfaden / Ablaufplan / Checkliste zu Niederlassung	15
Suche nach Praxisräumen	14
Gesamtzahl Beobachtungen	226

Datenbasis: KWEX-A 2025, Zi, 2025, eigene qualitative Auswertung, Ergebnisse ungewichtet. Mehrere Themen pro Einzelantwort möglich.

● **Themen für Beratungsbedarf (Freitextangaben)**

„Bitte führen Sie ggf. aus, welche zusätzlichen Informationen und Beratungs- sowie Unterstützungsangebote Sie von der Kassenärztlichen Vereinigung benötigen würden.“

Ausgewählte Zitate

- „Ich würde mir wünschen, dass es einfacher wäre **Kassensitze zu erwerben** insbesondere in Konkurrenz^[sic] gegenüber Investoren.“
- „Es wird im **Studium nie an das Thema** herangeführt. **Betriebswirtschaft** ist ein schwarzes Loch.“
- „Die Niederlassung scheitert vor allem an fehlenden Niederlassungsmöglichkeiten und Wucherpreisen, die für die **Übernahme eines Kassensitzes** aufgerufen werden.“
- „Die **Bürokratie** muss bei klaren Vorhaben (z.B. Übernahme einer bereits existierenden Praxis) deutlich schlanker werden!“
- „konkreter **Leitfaden zur Praxisgründung**, der die einzelnen Phasen einer Praxisgründung aufzeigt u. Vernetzungen mit weiterführenden Institutionen bietet.“

Datenbasis. KWEX-A 2025, Zi, 2025, eigene qualitative Auswertung, Ergebnisse ungewichtet.



Zentralinstitut
kassenärztliche
Versorgung

Kontakt

Markus Leibner

MLeibner@zi.de

Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung

in der Bundesrepublik Deutschland

Salzufer 8

10587 Berlin

www.zi.de

KWEX-Team

P. Heine

P. Kantwerk

Dr. A. Kramer

K. Langner

M. Leibner (Fachbereichsleitung)

G. Sebiskveradze

C. Weber

Dr. H. Zwiener (Teamleitung)

● Weitere Fußnotenangaben zu den Abbildungen und Tabellen

- **Abbildung auf Folie 6:** Items in Anlehnung an Bovier/Perneger (2003) – es wurden eine Übersetzung sowie eigene Anpassungen und Ergänzungen von Unterfragen vorgenommen. Die Analysen beruhen auf 3.047 Beobachtungen. Die Antwortkategorien „Zufrieden“ und „Eher zufrieden“ wurden gemeinsam ausgewertet, ebenso wie „Unzufrieden“ und „Eher unzufrieden“. Personen, die keine Antwort gegeben haben, sind unter „Keine Angabe“ erfasst.
- **Abbildung auf Folie 7:** Die Analysen beruhen auf 3.047 Beobachtungen. Die Antwortkategorien „Sehr stark“ und „Eher stark“ wurden gemeinsam ausgewertet, ebenso wie „Überhaupt nicht“ und „Eher schwach“. Personen, die keine Antwort gegeben haben, sind unter „Keine Angabe“ erfasst.
- **Abbildung auf Folie 8:** Die Analysen beruhen auf 519 Beobachtungen. Die Antwortkategorien „Nicht schwierig“ und „Eher nicht schwierig“ wurden gemeinsam ausgewertet, ebenso wie „Eher schwierig“ und „Schwierig“. Personen, die keine Antwort gegeben haben, sind unter „Keine Angabe“ erfasst.
- **Abbildung auf Folie 9:** Die Analysen beruhen auf 519 Beobachtungen. Personen, die keine Antwort gegeben haben, sind unter „Keine Angabe“ mit erfasst.
- **Abbildung auf Folie 10:** Die Angaben beruhen auf 722 Beobachtungen. Personen, die keine Antwort gegeben haben, sind unter „Keine Angabe“ mit erfasst.
- **Alle Tabellen:** Anzahlen ungewichtet, Anteile gewichtet.