

# Delegation verlangt viel Vertrauen

**Teampraxis**-- Neun Praxen in Bayern nehmen am Teampraxis-Projekt HÄPPI teil – darunter die Hausarztpraxis Nürnberg-Fischbach. Sie zeigt, wie Delegation gut funktioniert.

Von Michaela Schneider



Ohne qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wie Nicki Maurer, die Lust darauf haben, Verantwortung zu übernehmen, geht nichts. Die 37-jährige Mutter zweier Söhne wird in Kürze ihr Bachelor-Studium an der Hochschule FOM zur Primary Care Managerin (PCM) abschließen. In der Hausarztpraxis Nürnberg-Fischbach in Mittelfranken ist sie nun für Dr. Nicolas Kahl zentrale Stütze auf dem Weg zur HÄPPI-Praxis. Sicherheit bei ihren neuen Aufgaben gebe ihr der stets enge Austausch mit dem vierköpfigen Ärzteteam.

HÄPPI steht für das Versorgungskonzept „Hausärztliches Primärversorgungszentrum – Patientenversorgung interprofessionell“. Mit 650.000 Euro wird es vom Bayerischen Gesundheits-

ministerium, Pflege und Prävention gefördert. Auch der Bayerische Hausärztinnen- und Hausärzterverband als Initiator bringt sich mit einem finanziellen Eigenanteil ein. Wissenschaftlich begleitet wird das auf drei Jahre angelegte Projekt vom Institut für Allgemeinmedizin der Universität Augsburg. Seit Anfang Juli nehmen neun Hausarztpraxen an der Testphase teil.

## GEARBEITET BIS IN DIE NACHT

Nicolas Kahls Vater hatte einst eine klassische Einzelpraxis in Norddeutschland. Und der heute 37-jährige Sohn war dabei, es ihm gleichzutun – obwohl er sah, wie der Vater nicht selten bis in die Nacht hinein Aufgaben abarbeitete. Mit der Corona-Pandemie sei es dann unausweichlich geworden, bestimmte

## IN ANDEREN LÄNDERN WIRD MIT SECHS BIS ACHT PRIMARY CARE MANAGERN PRO ARZT GERECHNET.

Tätigkeiten zu delegieren, erinnert sich Kahl.

Funktioniert habe dies wohl auch deshalb, weil er das Delegieren an Studierende oder Ärzte in Weiterbildung als Lehrpraxis der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen und der Paracelsus Universität Nürnberg bereits gewohnt war.

Das Praxisteam habe während Corona gemeinsam daran gearbeitet, dass die richtige Ressource im richtigen Moment beim richtigen Patienten landete. Und nicht nur Kahl selbst



Arbeiten an der Zukunft der Hausarztpraxis Nürnberg-Fischbach: Dr. Nicolas Kahl und Nicki Maurer.

hatte Spaß an der Teamarbeit, auch seine MFA hätten von sich aus angeboten, mehr Verantwortung zu übernehmen. Unter anderem mittels Anamnese-Triagebögen arbeiteten sie mit Patienten klinische Symptome, Vorerkrankungen oder auch eingenommene Medikamente ab, um den wahrscheinlichen COVID-Krankheitsverlauf zu ermitteln, bei unauffälligem Befund zu beruhigen oder aber einen Arzt einzuschalten.

#### VERANTWORTLICHKEITEN ERWEITERT

Das Konzept funktionierte und war Grund genug für Nicolas Kahl, sich Gedanken zu machen, ob ein entsprechend strukturiertes Delegationsmodell nicht auch in „gewöhnlichen Zeiten“ taugen könne – etwa bei normalen Grippeinfekten oder chronischen Erkrankungen wie gut eingestelltem Diabetes.

Wann ein Arzt hinzugezogen werden sollte, lasse sich zum Beispiel anhand von Laborparametern für verschiedenste Erkrankungen definieren, sagt Kahl. Das Spektrum an Verantwortlichkeiten könne so Stück für Stück erweitert werden. Und so betont der Wahl-Mittelfranke: „Wir identifizieren uns längst als hausärztliche Teampraxis.“

Deren Herzstück ist gleichzeitig Nicki Maurer. 19 Jahre lang hatte die gelernte MFA zuvor in einer orthopädischen Praxis gearbeitet. Im Mai 2022 wechselte sie in die Hausarztpraxis Nürnberg-Fischbach, machte die Weiterbildungen zur VERAH sowie NäPa und begann ein Bachelor-Studium zur Primary Care Managerin. Die Kinder – heute 11 und 14 Jahre – seien in einem Alter gewesen, das eine berufliche Weiterentwicklung zuließ, sagt Maurer. Gereizt habe sie vor allem die Möglichkeit, eigene Hausbesuche zu fahren, weil sie die Arbeit am Patienten liebe.

Mit ihrem Fortbildungswunsch rannte sie bei ihrem Chef offene Türen ein. Rasch begann sie, selbstständiger zu arbeiten – und mit dem PCM-Studium veränderten sich Maurers Zuständigkeiten noch einmal deutlich. Eingangs war sie in Sprechstunden dabei, dann übertrug sie das Erlernte auf eigene Patienten. „Umfang und Komplexität der Patienten erhöhten wir stetig“, sagt Dr. Kahl – und arbeitete seine Mitarbeiterin so in neue Aufgaben ein.

#### KOMPETENZEN KENNEN

Seit die Hausarztpraxis den Status der HÄPPI-Praxis hat, übernimmt Nicki Maurer in der Praxis keine MFA-Tätig-

keiten mehr, einzig: Sie fährt weiterhin Hausbesuche. An drei Tagen pro Woche macht Maurer in Rücksprache mit den Ärzten eigene, nicht-ärztliche Sprechstunden. Einen Tag pro Woche erledigt

#### ZUR PERSON

- ▶ Dr. Nicolas Kahl, 37 Jahre, geboren in der Lüneburger Heide
- ▶ 2008 bis 2014 Medizinstudium in Erlangen und Pavia (Italien)
- ▶ Facharzt-Ausbildung zum Kardiologen
- ▶ Stationen in der Internistischen Fachklinik Augustinum in München, der Notaufnahme sowie Onkologie am Klinikum Nürnberg-Nord, einer dermatologischen und einer orthopädisch-chirurgischen Gemeinschaftspraxis sowie verschiedenen Hausarztpraxen
- ▶ Ab Oktober 2020 ständige Krankheitsvertretung in der Praxis Dr. Höffkes-Göhl in Fischbach; Übernahme der Praxis zum 1. Januar 2021

sie im Homeoffice die Buchhaltung. Wichtig als Inhaber einer HÄPPI-Praxis sei zu wissen, wie weit die Kompetenzen der Mitarbeitenden reichen – und ob man darauf vertrauen kann, dass sie Unsicherheiten eingestehen, sagt Dr. Nicolas Kahl. Neben drei Ärzten in Anstellung und einer Ärztin in Weiterbildung beschäftigt er derzeit sechs MFA sowie eine Auszubildende. Es brauche entsprechendes Vertrauen und man müsse an einer bewussten, wertschätzenden Kommunikation arbeiten, um Missverständnisse zu vermeiden. Auch führt der 37-Jährige aktuell jährlich, bald vielleicht halbjährlich, Personalgespräche – unter anderem um Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen.

Eine Kollegin in der Praxis habe sich etwa als Qualitätsmanagement-Beauftragte ausbilden lassen. Ähnlich handhabt er es innerhalb seines Ärzteteams und sei offen für Weiterbildungswünsche: „Dadurch versuchen wir, ein möglichst breites, buntes Bild in der Versorgung abzubilden“, sagt Kahl.

### PROBLEM HONORIERUNG

Seit dem Status HÄPPI-Praxis lässt sich inzwischen eine weitere Mitarbeitende zur VERAH ausbilden, um Hausbesuche von Nicki Maurer zu übernehmen. Es gibt eine Beauftragte für die Kommunikation mit Pflegeheimen. Auch denkt Kahl über eine kaufmännische Assistenz in der Hausarztpraxis nach.

Weitere zentrale Elemente einer zukunftstauglichen hausärztlichen Teampraxis sind für den Praxisinhaber digitale Anwendungen wie die App „Meine Hausärztliche Praxis“ mit Terminvergabefunktion, Chatfunktion mit Patienten, Videosprechstunde, Telefonassistenz oder auch strukturierten digitalen Fragebögen. Auch transkribiert bei Einverständnis des Patienten ein digitaler Assistent Gespräche und fasst die Behandlung zusammen.

Mehr Digitalisierung strebt Kahl überdies in der Zusammenarbeit mit Pflegeheimen und örtlichen Apotheken an. Neu ist die Möglichkeit, dass

Durch die Teilnahme am HÄPPI-Pilotprojekt wolle er von anderen Praxen lernen, eigene Prozesse verbessern sowie Grenzen und Chancen der Delegation besser definieren, sagt Praxisinhaber Dr. Nicolas Kahl.



sich Patienten quasi selbst anmelden, wenn sie in die Praxis kommen. Größte Herausforderung bei Umsetzung des HÄPPI-Konzepts ist für den Praxisinhaber zum jetzigen Zeitpunkt die Abrechnung, weil eine Vergütung der Primary-Care-Management-Tätigkeit wie auch der IT-Tools im System nicht abgebildet ist – zumal Kahl nicht ausschließt, früher oder später eine weitere PCM zu beschäftigen. In einem Fachartikel habe er kürzlich gelesen: In anderen Ländern gehe man davon aus, dass es in Zukunft pro Arzt sechs bis acht Primary Care Manager brauche. In Bayern funktioniere das System bis dato jedoch nur im Zuge der hausarztzentrierten Versorgung. Die meisten Patienten der Hausarztpraxis Nürnberg-Fischbach seien glücklicherweise zum größten Teil eingeschrieben. Und: Delegativ zu arbeiten, liege dem einen Kollegen mehr, dem anderen weniger. Gerade mancher junge Facharzt, der noch mit der eigenen Rolle zu tun habe, könnte sich unter Umständen erst einmal schwertun, vermutet Dr. Nicolas Kahl. Auch Delegation muss geübt werden.



Bei der Delegation besonders wichtig: Jeder muss wissen, was seine Aufgaben sind und wann Arzt oder Ärztin unbedingt eingeschaltet werden müssen. Dafür sollten die Tätigkeiten klar zugeordnet werden.

### UNTERM STRICH

- ▶ Offen kommunizieren, dass es in Richtung Team-Praxis gehen soll
- ▶ Potenzial bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern identifizieren und durch Weiterbildung fördern
- ▶ Zutrauen in die Fähigkeiten anderer haben.
- ▶ Ängste identifizieren und ansprechen
- ▶ Spaß an Veränderungen