

# Delegation entlastet und ermöglicht stressfreie Zusammenarbeit

## Die Kunst der Delegation ersetzt die Substitution des Arztes

Die wichtigste Ressource einer Arztpraxis sind deren Mitarbeiter. Werden diese richtig und umsichtig eingesetzt, ist der Nutzen für die Praxisleitung vielseitig und direkt spürbar. Reibungslose Abläufe und stressfreie Zusammenarbeit sind zum Beispiel solche Nutzenkomponenten. „Entlastung durch Delegation“ stellt eine weitere mögliche Nutzen-Strategie dar. Welche QM-Instrumente dabei zum Einsatz kommen beziehungsweise welche Voraussetzungen beim Thema Delegation bedacht sein müssen, zeigt der 20. Beitrag der QM-Serie auf.

Laut einer Studie aus dem Jahr 2005 verbringt ein typischer Vertragsarzt rund 14 Stunden in der Woche allein mit administrativen Aufgaben. Inhaltlich wird dabei an erster Stelle der Aufwand für die Praxisgebühr einschließlich Mahnwesen genannt. Eine Aufgabe, die ausschließlich von der Praxisleitung gemacht werden kann? Sicherlich nicht! Ebenso dürfen eine ganze Reihe von medizinischen Leistungen an nicht ärztliche Mitarbeiter delegiert werden. Die Argumente, warum dieses Entlastungspotential nicht - ausreichend - genutzt wird, findet man zu Genüge: 60 Prozent der befragten Ärzte bezweifelten vor der Delegation, ob die MFA dies überhaupt kann. Und 55 Prozent waren der Ansicht, sie könnten es selbst schneller oder besser erledigen. Nach der Erprobung zweifelte niemand mehr an der Kompetenz ihrer Mitarbeiterinnen - und nur 15 Prozent waren der Meinung, die Aufgabe nach wie vor effektiver selbst zu erledigen. Kalkulierte man allerdings Stundensätze ein, würde wohl auch dieses Argument entfallen, denn effizienter wäre dies nicht.

Verschiedenste QM-Instrumente helfen von Anfang an das Thema Delegation zu meistern. Ein klares Anforderungsprofil unterstützt schon bei der Einstellung, um gut qualifizierte Helferinnen zu finden. Ein strukturierter Einarbeitungsplan führt eine neue Kollegin schnell und effektiv in praxisinterne Prozesse ein und ein abgestimmter Fort- und Weiterbildungsplan sorgt dafür, dass alle Teammitglieder die Kompetenz erlangen, die für eine optimale Praxisführung gewünscht und notwendig ist. Teambesprechungen halten alle Praxismitglieder auf einem Informationsniveau und die QMB hilft die Anforderungen des Arbeitsschutzes einzuhalten.

Klare Vorgaben zu den einzelnen Aufgaben bezüglich Art und Umfang, des Zeitaufwandes, der gewünschten Ergebnisqualität und der jeweiligen Zuständigkeiten sorgen für reibungslose Praxisabläufe und sind damit Basis für eine Delegation. Jährliche Mitarbeitergespräche und regelmäßige Überprüfungen sowie Feedback zu einzelnen Tätigkeiten helfen Mitarbeiter einzuschätzen. Je nachdem entscheidet die Praxisleitung, wie lang die berühmte „lange Leine“ sein darf. Und wer was übernehmen kann, beziehungsweise an wen was delegiert werden kann. In der Personalführung unterscheidet man Mitarbeiter nach wenig/viel Können und wenig/viel Wollen.

Der Sternchen-Mitarbeiter kann und will viel. Diesem Mitarbeiter kann man vertrauensvoll Aufgaben übertragen. Keiner möchte einen Mitarbeiter, der wenig kann und wenig will. Hier gibt es eigentlich auch nur eine Konsequenz: Mitarbeiter, die viel wollen, aber wenig können, sind zuerst mal in gewisser Weise „gefährlich“. Werden sie aber gezielt geschult und gefördert, werden sie dann zu wertvollen Teammitgliedern. Mitarbeiter, die viel Können, aber wenig Wollen, müssen motiviert werden. Vor allem sollten die Gründe für die Demotiviation gefunden und beseitigt werden.

Delegation schafft Freiräume und gleichzeitig zufriedener Mitarbeiter auf Grund wachsender Verantwortungsgebiete. Wichtig ist, einmal delegierte Aufgaben nicht zurückzunehmen und neue Aufgaben – wenn nicht notwendig – erst gar nicht anzunehmen. Eine einzige kleine Frage hilft hier weiter: „Aha. Und wie lösen wir das?“ So werden die Mitarbeiter zu folgendem QM-Denken gezwungen: Problemstellungen werden schon mit Lösungsvorschlägen vorgebracht.

Die QM-Beraterinnen der KVBW stehen den Praxen kontinuierlich begleitend mit vielfältigen Serviceangeboten zur Seite. Hierzu gehören zum Beispiel Handbuchberatungen, die Unterstützung bei der verpflichtend vorgeschriebenen Patientenbefragung sowie die Bereitstellung von Mustern und Informationsunterlagen auch beispielsweise für Mitarbeitergespräche, Teambesprechungsprotokolle und vieles mehr.



**Kontaktaufnahme über den Praxisservice**  
Tel. → 0711 / 7875-3300 oder  
per E-Mail an [praxisservice@kvbawue.de](mailto:praxisservice@kvbawue.de).