Werden (Haus-)Arztpraxen zu «lernenden Organisationen» – dient es dem Wohl der Patienten

Die lernende Hausarztpraxis

Michael Deppeler[1], Rudolf Wartmann[2]

[1] Hausarzt Salutomed AG, Zollikofen, [2]Berater im Gesundheitswesen

Der Hausarzt ist neben anderem auch ein «Leader und Qualitätsmanager». Das hat letztes Jahr der wegweisende Vortrag von Thomas Bodenheimer über die 10 *building blocks* der zukünftigen Hausarztmedizin an der SwissFamilyDocs Conference in Zürich gezeigt. Die Hausarztmedizin müsste weiter gedacht und gelebt werden als die klassischen Hausarztmodelle der letzten Jahre dies propagierten. Dass auch die Industrie oder Versicherungen durchaus einen wichtigen Teil dazu beitragen könnten, zeigt der nachfolgende Artikel.

Kaum ein Bereich ist mit vergleichbar grossen Herausforderungen an individuelle Fähigkeiten und Kompetenzen, Teamarbeit und Gesprächskultur aber auch Systemsicherheit, Regulation und Flexibilität sowie Anpassungsfähigkeit konfrontiert wie die Medizin. Gesundheitssysteme und Institutionen müssen kontinuierlich lernen und sich weiterentwickeln, um den medizinischen Fortschritt zu sichern, aber auch um die knapper werdenden finanziellen Ressourcen effizient einzusetzen. Sind wir Hausärzte genügend gut vorbereitet worden?

Die Praxisübernahme

«Leider sind die goldenen Zeiten der Hausarztmedizin vorbei. Ich wünsche Dir trotzdem viel Mut. Deine Träume werden dich leiten.» Peter Mosimann, Praxisvorgänger, 1995

Mit diesen Worten übergab mir mein Vorgänger vor fast 20 Jahren seine Einzelpraxis in Zollikofen. Sein persönlicher Goodwill war: ein sehr tiefer Kaufpreis und – mittelfristig viel wichtiger, – er schrieb am Ende der Papier-Krankengeschichte zu jedem der langjährigen Patienten 2–3 wichtige Sätze. Diese «integrierte Diagnose» war praktisch das Einzige, was ich lesen konnte. Diese Worte waren Gold wert. Die Agenda war vom ersten Tag an voll. Alle 30 Minuten chronisch kranke, teilweise polymorbide Patienten. Einige der Patienten hatte mich noch als «Schulbuben» gekannt. Die beiden routinierten Arztgehilfinnen retteten mich mehr als einmal. Oft hatte ich mich zu Beginn nach dem «gemütlichen Spitalleben» gesehnt …

Sowohl Arzt- als auch Patientenbedürfnisse ändern sich

Das Gesundheitswesen verändert(e) sich in den letzten Jahren rasant. Die verschiedenen Berufsgruppen sind stark gefordert, auch die Patienten! An den Patienten sind diese Veränderungen am eindrücklichsten sichtbar:

1960: der bevormundete Patient
1970: der informierte Patient
1980: der mündige Patient
1990: der autonome Patient
2000: der kompetente Patient (shared decision making)
2015: eine dialogfähige Arzt-Patient-Beziehung?

Die besser informierten Patienten haben immer klarere Vorstellungen über die Leistungen und Angebote der Medizin. Dies bedeutet für die Ärzte und Ärztinnen eine permanente Herausforderung an ihr Wissen und Können, um den steigenden Bedürfnissen «ihrer Kunden» gerecht zu werden. Wir müssen uns dabei nicht individuell weiterbilden und lebenslang lernen, nein auch die Arztpraxis als System muss zu einer lernenden Organisation werden.

Nach den ersten zwei Jahren Praxistätigkeit war ich sicher, dass ich niemals 25 Jahre so weiter alleine krampfen und kämpfen würde. Als Handballer und Pfadfinder hatte ich schon vor dem Spitalalltag die Vorteile der (echten) Teamarbeit kennen und schätzen gelernt. Auch der neue Treuhänder überzeugte mich von den Optimierungsmöglichkeiten einer Partnerschaft, Der Wechsel vom «eigenen Himmelreich» in eine «einfache Gesellschaft» war gar nicht so einfach …

Die lernende Organisation

Lernende Organisation ist ein Begriff aus der Organisationsentwicklung. Er bezeichnet eine anpassungsfähige, auf äussere und innere Anstösse reagierende Organisation. Allerdings ist die Bezeichnung «Lernende Organisation» (abgekürzt LO) missverständlich. Nicht die Organisationen lernen, sondern die Menschen innerhalb des Unternehmens oder der Organisation. Mittelpunkt ist ein ständiges Überdenken des jeweiligen Handelns und der dadurch erzielten Resultate. So entwickeln sich Ideen für Veränderungen, welche in einem gemeinsamen Prozess in Organisationsstrukturen, Prozesse und Massnahmen umgesetzt werden. Die Fähigkeit, den Veränderungsbedarf zu erkennen und die Kompetenz zur Strategieverwirklichung gehen also Hand in Hand.

Der Schritt zur Gruppenpraxis

1998 wurde Philippe Cordey (m)ein gleichberechtigter Partner. Dieser Prozess hatte 6 Monate gedauert. Wir hatten harassenweise *Cola light* (damals das gesündeste Süssgetränk) konsumiert und viel kreative Beziehungsarbeit geleistet. Da wir nur ein einziges und noch dazu ein sehr kleines Sprechzimmer hatten, führten wir einen «Schichtbetrieb». So arbeiteten wir maximal 6 Stunden/Tag mit Patienten. Auch am Donnerstag und Samstagmorgen. Einem langen Wochenende (Freitagmittag bis Montagnachmittag) folgte ein kurzes. Am Mittag gab es einen kurzen Übergaberapport; dazu kamen neu Teamsitzungen sowie einmal jährlich eine extern moderierte Retraite und ein Praxisausflug. Die Patienten waren sehr dankbar, dass die Praxis praktisch immer erreichbar war.

Die Vorteile der LO

Eine wesentliche Grundlage einer LO ist das gemeinsame Lernen aller Mitarbeiter im Unternehmen. Das Konzept der LO führt bei Mitarbeitern zu einer wesentlich höheren Motivation und Zufriedenheit, zu mehr Selbstständigkeit, Engagement und auch eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen.
Gemeinsam lernten wir was Vision, Mission, Leitbilder und Meilensteine bedeuten und bewirken. Wir befassten uns mit Qualität, so nahmen wir als Pilotpraxis bei EPA (european praxis assessment) teil, später SwissPEP. Die Patientenzahlen stiegen kontinuierlich, dies bei besserer Lebensqualität (reduzierte Arbeitszeit, optimierte Auslastung).
Die Voraussetzungen, um auftretende Probleme innovativ zu lösen, sind Werkzeuge und Anwendungen, die derartige Lernprozesse unterstützen.

Tabelle 1: Übersicht – Arztpraxis als lernende Organisation.

ARZT	MPA	PRAXISTEAM Arzt/MPA und weitere Praxisangestellte	ANDERE z.B. Praxismanagerin/ Praxiskoordinatorin
Ärzte-Teamsitzung z.B. 1× / Monat / 1 h	MPA-Teamsitzung z.B. 1× / Monat 1 h	Teamsitzung z.B. 1× / Quartal / 1 h	Teamsitzung z.B. mit den Ärzten/ Ärztinnen, mit den MPA oder gemeinsam
Qualitätszirkel z.B. alle 2 Wochen / 1 h oder 1× / Monat / 1–2 h	Qualitätszirkel z.B. 8× / Jahr über den Mittag	Qualitätszirkel z.B. 4× / Jahr / 1 h	Qualitätszirkel
Zertifizierung z.B. EQUAM; Re-Zertifizierung alle 3 Jahre; Q-Label: MehrFachArzt (MFA); Qualitäts-Basis-Modul (QBM)	Zertifizierung	Zertifizierung	Zertifizierung
Fort- und Weiterbildung Kongressbesuche In- und Ausland Seminare / WS (Wissenschaft, Management, Standespolitisch); mind. 80 h/Jahr und je nach Fähigkeitsausweis zusätzliche Stunden	Fort- und Weiterbildung extern z.B. via Verband	Fort- und Weiterbildung intern/extern z.B. Nottfallkurs und andere, 2× ½ Tag	Fort- und Weiterbildung / Betriebswirtschaft, Organisationsentwicklung, Management, Führungsaufgaben
Lehrbetrieb (MPA) Lehrpraxis (Tutor) 1–4 Wochen/Jahr	Lehrbetrieb (MPA)	Lehrbetrieb (MPA)	Lehrbetrieb (MPA)
Retraite und/oder Klausurtagung	Retraite und/oder Klausurtagung	Retraite und/oder Klausurtagung	Retraite und/oder Klausurtagung
Gemeinsame Team-Fortbildungen, z.B. gemeinsame Anlässe	Gemeinsame Team-Fortbildungen	Gemeinsame Team-Fortbildungen	Gemeinsame Team-Fortbildungen
CIRS	Weiterbildung, z.B. ChronicCare (aktuell Diabetes)		
Literatur / Journalclub	Berufsbildnerin		
Forschungstätigkeit (Good Clinical Practice)			

Dazu gehören unter anderem die 5 Vorgehensweisen von PM Senge.
Eine LO entwickelt sich nur dann, wenn alle fünf Disziplinen sich wechselseitig unterstützen. In einem fortlaufenden Entwicklungsprozess werden die Fähigkeiten der Mitarbeiter und damit der ganzen Organisation kontinuierlich gesteigert. Die wesentlichen Merkmale der lernenden Organisation sind:

- Visionen, Mission und Leitbild
- Gemeinsame Zielvereinbarungen und Meilensteine
- Orientierung am Nutzen der Patienten
- Kooperationsfähigkeit und gegenseitiges Vertrauen
- Teamgeist/Teamarbeit
- Integration von Personal- und Organisationsentwicklung
- Ideenmanagement und Belohnung von Engagement
- Optimal funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme

Von Erfolgen ...

Nach drei Jahren platzte die Praxis aus allen Nähten! Die Erfolge machten uns mutiger, aber auch übermütig. Wir gründeten 2000 eine eigene Physiotherapie (Therapie und Trainingszentrum Zollikofen) und stellten einen Psychologen an (delegierte Psychotherapie). 2001 fanden wird sehr schnell (in wenigen Wochen) eine neue Partnerin, Barbara Hartmann, und bauten die Praxis grosszügig um. In den folgenden Jahren führten wir Spezialisten-Sprechstunden ein: Rheumatologie, Orthopädie, aber auch Ernährungsberatung.
Die «Gruppenpraxis» gab mir neue Freiheiten, auch in der Medizin: Während meinen Abwesenheiten durfte ich auf eine sehr kompetente interne Vertretung vertrauen. Am meisten interessierten mich die Themen «neue Rollen von Hausärzten» und immer mehr «die vergessenen Patienten» (dialog-gesundheit).

... und Misserfolgen

Durch unsere Erfolge geblendet vernachlässigten wir die interne Kommunikation und Reflexion sowie das gemeinsame Lernen in der Organisation. Wir funktionierten wie ein Ehepaar mit viel Routine aber zunehmend weniger Leidenschaft. Im erlöschenden Feuer spürten wir die zunehmende Kühle im Betrieb wohl selber zuletzt! Der häufigere Wechsel der Mitarbeiterinnen hätte uns hellhörig werden lassen. Auch die Uneinigkeit in neuen Ideen und Projekten, die dann liegen blieben oder unvollständig umgesetzt wurden. Einiges begann zu scheitern. Der Praxisassistent arbeitete schlussendlich für mich alleine. Wir lebten wie «zwei Praxen» unter einem Dach. Dank einer letzten wegweisenden Retraite trennten wir uns 2006 in Freundschaft und mit begrenzten Verlusten. Wir verglichen uns mit Fussballmannschaften: die eine wollte die Regionalmeisterschaften gewinnen, die andere in der Champions League mitspielen. So arbeiten wir immer noch Tür an Tür und begegnen uns mit grossem Respekt und Dankbarkeit.
Betrachtet man was heute eine Arztpraxis und deren Mitarbeiter hinsichtlich einer lernenden Organisation alles bewältigen und sich grossen Herausforderungen und Aufgaben stellen müssen (siehe Abb. 3), muss man betonen, dass sich die Patienten in einer solchen Arztpraxis, wo die LO gelebt wird, absolut wohl fühlen und viele Vorteile geniessen.

... zu neuem Denken

2006 gründeten wir mit der «verbleibenden Hälfte» der alten Praxis die Salutomed AG. Wir ergänzten die krankheitszentrierte und defizitorientierte Schulmedizin mit einer systemisch salutogenetischen Haltung.
Das neue Geschäftsmodell versprach mehr Sicherheit und attraktivere Arbeitsplätze. Heute sind wir ein gefestigtes Team mit 350 Stellenprozenten Hausärztinnen und insgesamt 17 Mitarbeiterinnen. Wir lassen uns alle 3 Jahre EQUAM zertifizieren und sind seit 10 Jahren Partner im mediX Ärztenetzwerk. Die neue Geschäftsleitung trifft sich einmal pro Monat. Daneben finden regelmässig MPA- und Ärztesitzungen statt. Alle drei Monate treffen wir uns in der für alle obligatorischen Teamsitzung mit anschliessendem gemeinsamen Mittagessen. Alle Sitzungen werden moderiert und mitprotokolliert (siehe auch Tabelle 1). Dank der optimierten Praxisstruktur mit definierten Rollen und Prozessen kann ich mich immer mehr auf mein Kerngeschäft konzentrieren: die Arzt-Patient-Beziehung, die Begleitung von komplexen Patientengeschichten und meine Lehrarzttätigkeit. Ich habe heute eindeutig mehr Zeit für die Patienten als noch vor 10 Jahren. Die meisten Patienten spüren und wertschätzen dies. Der Dialog mit den Patienten auch ausserhalb der Sprechstunde (Patientenforum, dialog-gesundheit) ist für die weitere Entwicklung der lernenden Organisation Salutomed sehr wichtig. Ohne die Partizipation der Patienten und der kommunalen Partner im Gesundheitswesen (SPITEX, Apotheke, Heime, Gemeinde) wäre unsere Praxis nie das, was sie heute ist. Wir sind zusammen gewachsen und fühlen uns sehr gut gewappnet für die kommenden Veränderungen und Herausforderungen im Gesundheitswesen. Vielleicht haben wir sogar genügend Ressourcen an diesem Wandel aktiv mitzuwirken. Das gemeinsame Lernen macht uns immer wieder Spass. Das Feuer (cri du coeur) für die Hausarztmedizin wird kaum erlöschen.

Korrespondenz:
Dr. med. Michael Deppeler
FMH Allgemeine Medizin,
SaluToMed.AG
Kirchlindachstrasse 7
3052 Zollikofen
m.deppeler[at]hin.ch