

Qualitätsmanagement als Teamaufgabe

Bernd Sandock

Das Konzept „Qualitätsmanagement“

Wenn sich eine Praxis fragt, wie sie Organisation und Management optimieren kann, um eine auch unternehmerisch gut geführte Praxis zu sein, braucht sie das Rad nicht neu zu erfinden. Sie kann sich zur Beantwortung dieser Frage an bestehenden Qualitätsmanagement-Modellen, wie z.B. der ISO 9001, orientieren und diese als Leitfaden nutzen. Denn Qualitätsmanagement ist ein Konzept der Praxisführung. Es besteht nicht darin, auf bürokratische, sinnarme Art und Weise Checkliste nach Checkliste zu erstellen, die schlimmstenfalls nicht einmal im Team ausreichend bekannt sind, geschweige denn umgesetzt werden. Dem Verfasser begegnen in der Beratung mitunter Praxen, in denen eine Mitarbeiterin beauftragt wurde, für die verschiedensten Praxisabläufe Arbeitsanweisungen und Checklisten zu erstellen. Diese verstauben dann oft in Ordnern. Das geht am Sinn des QM vorbei. Ein richtig verstandenes QM nutzt der Praxis in ihrem Alltag: es optimiert die Praxisabläufe, fördert die Teamentwicklung, verringert Reibungsverluste, verbessert die teaminterne Kommunikation, orientiert das Team auf gemeinsame Ziele, verbessert die Umsetzung von Absprachen und den Umgang mit Fehlern etc.. Aber nur, wenn es vom gesamten Team getragen, wenn es im Alltag gelebt wird.

QM muss vom ganzen Team getragen werden, wenn es Nutzen im Praxisalltag bringen soll.

QM-Grundsatz: Mitwirkung der Mitarbeiter

Ohne ein gut funktionierendes Team gibt es keine gut funktionierende Praxis. Das trifft auf die alltäglichen Aufgaben ebenso zu wie auf das gesamte Management der Praxis, daher selbstverständlich auch auf ein QM-System. Nicht von ungefähr ist ein Grundsatz der ISO 9001:2000 die Beteiligung der Mitarbeiter. Chef und alle Mitarbeiterinnen müssen am QM, sprich an der Verbesserung der Praxisorganisation, arbeiten, es aufbauen, weiterentwickeln und dadurch lebendig machen. Entscheidungen für Verbesserungen können noch so gut sein, sie müssen aber vor allem Eingang in den Alltag finden. Das kann nicht durch den Chef oder einzelne Teammitglieder erfolgen,

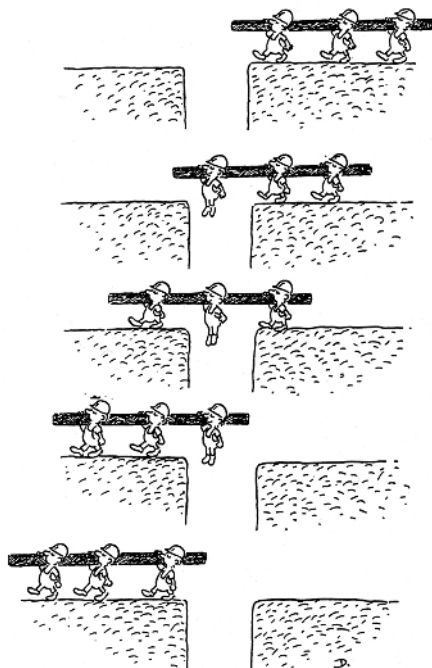
wie z.B. durch die sog. QM-Beauftragte oder eine leitende Mitarbeiterin, sondern nur unter Beteiligung aller. An einer Reihe von Beispielen soll verdeutlicht werden, inwiefern die Umsetzung eines Qualitätsmanagements eine Teamaufgabe ist und wie die Mitarbeiterinnen konkret beteiligt werden.

Einbeziehung von Beginn an

Spätestens wenn der Praxisinhaber die Entscheidung für die Einführung eines QM getroffen hat, sollte das Team über das Vorhaben in Kenntnis gesetzt werden. Die Mitarbeiterinnen brauchen Informationen darüber, was QM ist, welche Ziele mit der Einführung verfolgt werden, welchen Nutzen es dem Team und jeder einzelnen Mitarbeiterin bringt, wie der Ablauf und die zeitliche Planung aussieht und so fort. Eine angemessene Information ist unabdingbare Grundlage für jede Mitwirkung.

Alle ins Boot holen

In der Beratung von Praxen bei der Einführung eines QM-Systems hat es sich bewährt, mit einem Start-Workshop mit dem gesamten Team zu beginnen. Jeder Einzelne im Team erhält mit Hilfe einer speziellen Methode die Möglichkeit, sowohl Stärken der Praxis zu benennen als auch diejenigen Bereiche, in denen Verbesserungen erforderlich sind.



Dadurch werden in den folgenden Verbesserungsprozess nicht nur Optimierungsvorhaben aus dem Blickwinkel des Chefs und ggf. auch des Beraters, sondern auch aus Sicht der Mitarbeiterinnen einbezogen: Alle sind mit im Boot. Die Identifikation des gesamten Teams mit der Praxis steigt und damit die Motivation jedes Einzelnen, wenn er nicht nur „ausführendes Organ“ ist, sondern in die Überlegungen von Beginn an einbezogen wird und Ideen beitragen kann.

Gemeinsame Umsetzung von Zielen

Auch bei der Festlegung von Praxiszielen ist die Mitwirkung der Mitarbeiterinnen gefragt. Die erste Formulierung von Zielen und auch die letzte Entscheidung darüber liegt in der Hand der Chefs. Dennoch können Mitarbeiterinnen ebenso Ziele vorschlagen oder anregen, sie zu modifizieren. So ist beispielsweise in einem Team die Zielformulierung „Im kommenden Jahr steigern wir die Anzahl unserer Prophylaxebehandlungen um 10 %“ diskutiert worden. Sowohl seitens der Rezeptionsmitarbeiterin, die für das Recall zuständig ist, als auch durch die Prophylaxeassistentin sind Vorschläge gemacht worden, wie durch eine entsprechende Veränderung der Prophylaxeorganisation und des Recall und mittels einer verstärkten Ansprache der Patienten durch Behandler und Assistenz dieses Ziel ehrgeiziger formuliert werden kann. Chefs und Team waren nach der Besprechung überzeugt, das Ziel bei 20 % mehr Prophylaxebehandlungen ansetzen zu können. Auch und vor allem bei der Umsetzung der definierten Ziele und der Maßnahmen, die erforderlich sind, um die Ziele zu verwirklichen, sind prinzipiell alle

Mitarbeiterinnen des Teams einzubeziehen. Bei der Vereinbarung über die zu ergreifenden Maßnahmen wird festgelegt, wer aus dem Team, was, bis wann zu machen hat.

Qualitätsteams

Bei dem Aufbau oder der Weiterentwicklung des QM-Systems wird deutlich, in welchen Bereichen die Praxis „Baustellen“ eröffnen sollte, um sich zu verbessern. Das kann in der einen Praxis das Terminmanagement und die Materialverwaltung sein, in einer zweiten Praxis die Entwicklung eines einheitlichen Prophylaxekonzepts und die gesamte Recallorganisation oder in anderen Praxen die Aufnahme von Neupatienten, die Durchführung der Leistungseinträge und Rechnungslegung, die Patientenführung und Kommunikation und deren Umsetzung, die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen oder die Verbesserung der internen Kommunikation und anderes mehr. Im Unterschied zu einzelnen, klar umrissenen Tätigkeiten, wie etwa der Bestückung von Endo-Trays oder der morgendlichen Vorbereitung der Behandlungszimmer, sind die Arbeitsabläufe in den genannten Themenbereichen komplex. Zudem sind häufig mehrere Mitarbeiterinnen daran beteiligt und es gibt Schnittstellen zwischen den verschiedenen Praxisbereichen, der Rezeption/Verwaltung, der Behandlung, der Assistenz oder der Prophylaxe.

Effizienter in kleinen Gruppen

Wenn die Praxis hier Verbesserungen durchführen will, hat sich die Bildung von themenbezogenen Qualitätsteams bewährt. Ein solches Team besteht aus 2, maximal 4 Teammitgliedern, die verschiedene Bereiche der Praxis personell vertreten und in unterschiedlichen Positionen an diesem Thema beteiligt sind: Um beispielsweise das Terminmanagement zu optimieren, müssen aus dem Team Rezeptionsmitarbeiterin, Behandler und Behandlungsassistentin auf Grund ihrer unterschiedlichen, sich ergänzenden Erfahrungen und Blickwinkel zusammenwirken, damit eine für alle Seiten tragbare, realistische Lösung gefunden werden kann. Das Qualitätsteam erhält von der Praxisleitung einen klar definierten Auftrag: „Vorschläge für ein optimiertes Terminmanagement erarbeiten“. Dabei werden die bisherigen Schwachstellen analysiert und Verbesserungsvorschläge erarbeitet, die dann später im Team diskutiert und von den Praxisinhabern als verbindlich erklärt werden. Je nach Umfang des Auftrags sind in der Regel zwei bis vier Sitzungen erforderlich. Was auf den ersten Blick als zeitaufwändiges Verfahren aussehen mag, ist tatsächlich zeitsparend und zudem motivierend: Nicht das gesamte Team muss das Thema von Anfang bis Ende bearbeiten, sondern nur drei Teammitglieder; eine kleinere Gruppe arbeitet effizienter; diejenigen, die tagtäglich von dem Thema betroffen sind, können ihre konstruktiven Ideen beisteuern; durch die Mitwirkung von Mitarbeiterinnen aller beteiligten Bereiche von Beginn an steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Lösungen im Alltag auch engagiert umgesetzt werden.



Ein Qualitätsteam ist ...

- ein Teilteam,
- bestehend aus zwei bis vier Teammitgliedern,
- das für einen definierten Auftrag
- mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung
- innerhalb von etwa zwei bis vier Sitzungen
- Lösungsvorschläge erarbeitet.

Praxisbesprechungen

Da QM ein umfassendes Konzept der Praxisführung ist, haben alle Themen, die in einer Praxis anstehen und die auf Team- oder Praxisbesprechungen behandelt werden, mit dem Qualitätsmanagement zu tun. Praxisbesprechungen bieten daher eine gute Gelegenheit, das Team in die Weiterentwicklung des QM-Systems der Praxis einzubeziehen. Damit dies geschehen kann, müssen Voraussetzungen geschaffen werden. Eine effektiv geführte Praxisbesprechung unter Mitwirkung des Teams beginnt bei der Vorbereitung: Am „Schwarzen Brett“ können auf einem Blatt alle Teammitglieder ihre Themenwünsche für die nächsten Besprechungen namentlich eintragen. Wenige Tage vor dem Meeting sollten alle informiert sein, welche Themen behandelt werden, damit sich jeder darauf einstellen und vorbereiten kann. Es ist kein Naturgesetz, dass die Besprechung selbst von einem der Chefs geleitet wird. Je nach Praxissituation kann dies auch durch (wechselnde) Mitarbeiterinnen geschehen.

Gemeinsam erarbeitete Lösungen ...

Recht weit verbreitet unter Praxisinhabern ist die Auffassung, dass bei Problemen, die im Praxisalltag aufgetaucht sind und in Praxisbesprechung aufgegriffen werden, sie nicht nur das Problem benennen müssten, sondern auch zuständig sind, eine Lösung zu präsentieren. Vielmehr bieten demgegenüber Teambesprechungen die Chance, Probleme klar zu benennen und dann gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Das hat den Vorteil, dass auch die Sichtweisen und Erfahrungen der anderen Teammitglieder in die Lösungen einfließen. Und wer selbst Verbesserungsideen mitentwickelt, wird sie im Alltag viel eher tatkräftig mit umsetzen, als wenn Lösungen nur vorgegeben werden.

... werden eher umgesetzt

Auch bei grundlegenden Themen, wie z.B. der Festlegung der nächsten Praxisziele, der Verbesserung der Kundenorientierung oder einer veränderten Ausrichtung der Praxis mit entsprechender Außenpräsentation, sind Teambesprechungen oder auch eine 1-tägige Praxisklausur mit entsprechender Mitwirkungsmöglichkeit aller Mitarbeiterinnen erforderlich.

Kundenorientierung

Ein zentrales Anliegen und ein Grundsatz des QM ist die sog. Kundenorientierung. Dinge durch die Brille des Patienten zu betrachten und sich an deren – berechtigten – Erwartungen zu orientieren, im Bereich der Serviceleistungen, der persönlichen Kommunikation, der Gestaltung von Praxisabläufen etc.. Dies ist selbstverständlich eine Aufgabe für das gesamte Team.

Erstellen von Dokumenten

Zur Einführung eines QM-Systems gehört auch, Verantwortungsbereiche für die einzelnen Teammitglieder festzulegen bzw. Stellenbeschreibungen zu erstellen. Hier wird jede Mitarbeiterin mit Hilfe einer Formularvorlage zunächst einen Entwurf für ihre Stelle anfertigen. Dadurch ist jeder beteiligt, kann die eigenen Aufgaben nochmals reflektieren und die Arbeit wird auf alle Schultern verteilt.

Kein Selbstzweck, ...

QM heißt nicht, Papier oder Computerdateien in Form von Checklisten etc. vollzuschreiben und dadurch Ordner zu füllen. Ein gutes QM-System wird nicht nach Zentimetern gemessen, die die QM-Ordner im Büro in Anspruch nehmen, sondern daran, ob es vom Team gelebt wird und ob es den Alltag einfacher sowie erfolgreicher macht und die Zufriedenheit der Patienten und des Teams erhöht. Dennoch gehört auch ein gewisses Maß an Dokumentation zu einem QM-System. Der erste Schritt aber ist, dass z.B. in Praxisbesprechungen nach und nach die für die Praxis relevanten oder kritisch verlaufenden Arbeitsabläufe überprüft, ggf. reorganisiert und eindeutig innerhalb des Teams abgesprochen werden. Die folgende schriftliche Fixierung dieser Festlegungen ist dann zwar selbstverständlich, weil das Team nicht nach kurzer Zeit wieder „von vorne anfangen“ will, sie ist aber eindeutig nachgeordnet, eher ein Abfallprodukt, wenngleich ein wichtiges.

... sondern nützliches Instrument

Aber es gibt auch andere Beispiele, wie Dokumente unter Einbeziehung des Teams erstellt

werden können: Wenn etwa schriftlich festgelegt werden soll, was alles zu dem Aufgabenbereich „Verantwortlichkeit für die Behandlungszimmer“ gehört oder wenn Checklisten für Arbeitsschritte rund um bestimmte Behandlungsabläufe angefertigt werden sollen, die z.B. neue Mitarbeiterinnen schnell über die spezifischen Abläufe in der Praxis informieren, empfiehlt es sich, als erstes einen schriftlichen Entwurf durch die zuständige Mitarbeiterin oder, aus pädagogischen Gründen, durch eine Auszubildende anfertigen zu lassen. Dieser Entwurf wird dann ggf. noch modifiziert und anschließend für verbindlich erklärt.

Vorschlagswesen

Durch ein praxisinternes Vorschlagswesen werden die Mitarbeiterinnen angeregt, sich bewusst Gedanken über mögliche Verbesserungen zu machen. Die Verbesserungsideen können in einem bestimmten Turnus bekanntgegeben, diskutiert und angenommen bzw. verworfen werden. Die Praxis kann darüber hinaus ausgewählte Ideen, die umgesetzt wurden, prämiieren, z.B. diejenigen, die durch das Team zum „Vorschlag des Monats“ gekürt wurden.

Umgang mit Fehlern

Ein wichtiger Grundsatz des QM ist die kontinuierliche Verbesserung. Eng damit verknüpft ist die Frage, wie ein Team mit Fehlern umgeht, ihnen vorbeugt und sie korrigiert. Auch das wird zu einer Aufgabe des gesamten Teams. Voraussetzung ist, dass eine konstruktive Fehler- und Kritikkultur in der Praxis vorherrscht und ein entsprechender Umgang mit dem Reizthema

„Fehler“ gepflegt wird. Dazu gehört, Fehler in erster Linie als Anstoß für Verbesserungen ansehen zu können, nicht als Grund für Verurteilungen. Diese Einstellung zu entwickeln, ist ein wichtiger Aspekt der Teambildung und wird nicht von heute auf morgen gelingen. Ebenso muss konstruktive Kritik in alle Richtungen möglich sein, auch von Mitarbeitern gegenüber Chefs. Die Mitwirkung des gesamten Teams beginnt bei dem systematischen Registrieren von Fehlern, etwa mit einem Erfassungsbogen. Auf Praxisbesprechungen wird die Mitwirkung des Teams fortgesetzt, indem dort die Fehler aufgegriffen, gemeinsam Vorbeugemaßnahmen besprochen und umgesetzt werden.

Fazit

Ein QM-System einzuführen und weiterzuentwickeln, ist Aufgabe des gesamten Teams, nicht Einzelner, wenn es einen Nutzen im Praxisalltag entwickeln soll. Dabei gibt es viele Möglichkeiten, das Team und jedes einzelne Teammitglied mit einzubeziehen, um so die Grundlage für ein gelebtes QM zu schaffen.

QJ

Weitere Informationen zur Einführung eines QM-Systems können gerne bei dem Verfasser angefordert werden.

Korrespondenzadresse:
sandock | Beratung für Zahnärzte
Bernd Sandock
Spindelmühler Weg 22
12205 Berlin
Tel.: 030/ 81 29 40 63
Fax: 030/ 81 29 40 60
E-Mail: info@sandock.de
www.sandock.de