

# Das QM-Handbuch, die Gebrauchsanleitung für Ihre Praxisorganisation (I)

Christoph Jäger, Henning Otte

**Zur Einführung eines QM-Systems in Ihrer vertragszahnärztlichen Praxis gemäß dem Gemeinsamen Bundesausschuss haben Sie noch bis zum 31.12.2010 Zeit.**

Mit dieser Artikelserie möchten wir Ihnen die Angst vor dem Mythos „Qualitätsmanagement“ und die Sorge bezüglich des Aufwands bei der Einführung eines solchen Systems nehmen. Wir möchten mit einigen Vorurteilen aufräumen und Ihnen wichtige Tipps und Tricks an die Hand geben, damit die Einführung eines QM-Systems zum Erfolg für das ganze Praxisteam wird. Anhand von einfachen Beispielen und Vergleichen wollen wir die Hintergründe und Notwendigkeiten eines QM-Systems verständlich machen. Nutzen Sie die Chancen für Ihre Praxis, die hinter einem solchen Managementsystem stehen.

Zahlreiche QM-Systeme werden zurzeit für die Zahnarztpraxen angeboten, wir wollen, ohne auf ein bestimmtes System im Detail einzugehen, darstellen, dass sich die Mühe der Einführung eines QM-Systems in der Praxis in Bezug auf die organisatorischen Abläufe lohnt.

## Die Gebrauchsanleitung oder: Lesen lohnt sich

Jeder von uns hat sicherlich schon einmal ein technisches Gerät erworben. Bei der Inbetriebnahme des Gerätes verzichten wir aus zeitlichen und auch bequemlichen Gründen meistens auf das Lesen der mitgelieferten Gebrauchsanleitung, warum auch. Wir versuchen mit unserem technischen Verstand das Gerät ohne Gebrauchsanleitung in Betrieb zu nehmen. Wir versuchen und tüfteln, probieren, stecken die Kabel um, drücken die Schalter in beliebiger Reihenfolge und wollen nicht aufgeben das Gerät ohne Gebrauchsanleitung zu starten. Erst nachdem wir alles versucht haben, nehmen wir leicht genervt die mitgelieferte Gebrauchsanleitung zur Hand.

In den meisten Fällen finden wir schon in den ersten Zeilen Lösungsansätze für unser Inbetriebnahme-Problem. Und nach dem Lesen weiterer Zeilen haben wir das Problem im Griff und das gekaufte Gerät kann nun seinen Zweck voll und ganz erfüllen.

### ■ Was hat das mit QM zu tun?

Mitarbeiterinnen, die in eine unbekannte Praxisorganisation neu einsteigen und eingearbeitet werden, müssen sich über mehrere Wochen oder gar Monate erst einmal zeitintensiv orientieren und in der neuen Struktur zurechtfinden. Es sind sicherlich fachlich qualifizierte Mitarbeiterinnen, die in der neuen Praxis verpflichtet werden, aber die organisatorischen Belange sind in jeder Praxis anders und neu

zu erlernen. Die Einarbeitung einer neuen Mitarbeiterin kann somit einige Monate dauern und mehrere tausend Euro verschlingen, bis die Mitarbeiterin mit den für sie ungewohnten Abläufen und spezifischen Eigenschaften der neuen Praxis zurechtkommt. Ein Managementsystem soll hier für Abhilfe sorgen und die Einarbeitungszeit der neuen Mitarbeiterin, so weit es möglich ist, verringern. Hieran hat jeder Praxisinhaber ein großes Interesse. Die internen Regeln und organisatorischen Abläufe eines Praxis- oder Qualitätsmanagementsystems werden in jedem QM-Handbuch beschrieben. Das Handbuch beinhaltet alle wichtigen internen und auf die Praxis sich beziehende Praxisabläufe, Verantwortlichkeiten und Spielregeln der Praxis. Abstrakt

Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses über grundsätzliche Anforderungen an ein einrichtungswirtschaftliches Qualitätsmanagement in der vertragszahnärztlichen Versorgung (Qualitätsmanagement-Richtlinie vertragszahnärztliche Versorgung)												
	Einleitung	Praxisleitung	Beauftragte	Mitarbeiter	Verwaltung	Empfang	Wartezimmer	Behandlung	Verabschiedung	Steri	Röntgen	Labor
§ 1 Definitionen und Ziele		✓										
§ 2 Methodik	✓											
§ 3 Grundsätzliche Anforderungen Grundelemente eines einrichtungswirtschaftlichen Qua- litätsmanagements sind:		✓										
— Erhebung und Bewertung des Ist-Zustandes,		✓										
— Definition von Zielen,		✓										
— Beschreibung von Prozessen und Verantwort- lichkeiten,		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
— Ausbildung und Anleitung aller Beteiligten,				✓								
— Durchführung von Änderungsmaßnahmen,			✓									

Abb. 1 Crossmatrix.

gesehen können wir jetzt das QM-Handbuch der neuen Praxis als Gebrauchsanleitung der Praxisorganisation ansehen. Liest die neue Mitarbeiterin dieses Handbuch bzw. die Gebrauchsanleitung vor Aufnahme ihrer Tätigkeit, so wird sie sich schneller in der Praxisorganisation zurechtfinden. Das erspart der Praxis wertvolle Zeit. Die Einarbeitung läuft für alle Mitarbeiterinnen und die Praxisleitung in einer entspannteren Atmosphäre ab. Durch die zeitliche Ersparnis bei der Einarbeitung werden auch die finanziellen Ressourcen der Praxis geschont.

#### Fazit

Das Qualitätsmanagement-Handbuch einer Praxis beschreibt die Abläufe und den Aufbau der Praxisorganisation und ist somit die Gebrauchsanleitung dieser speziellen Praxis.

### Der richtige Wegweiser oder: gesucht und gefunden

Die Funktionsweise eines internen QM-Systems wird – wie wir ja bereits kennengelernt haben – in einem QM-Handbuch niedergeschrieben. Wir haben dargelegt, dass Ihr QM-Handbuch die Gebrauchsanleitung Ihrer Praxisorganisation sein soll. Nun muss sichergestellt werden, dass sich alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Praxis auch mit den Inhalten des QM-Handbuches auseinandersetzen und damit arbeiten. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Praxismitarbeiter/innen die einzelnen, von ihnen gesuchten Unterlagen im QM-Handbuch auch finden. Ein geeigneter Wegweiser durch das QM-Handbuch ist hierfür erforderlich. Gute Wegweiser, z. B. das Inhaltsverzeichnis und das Register, sind ganz entscheidend dafür verantwortlich, ob die Mitarbeiter einer Praxis ein

QM-Handbuch akzeptieren oder nicht. Viele Handbücher zeigen hier erhebliche Mängel auf. Oft werden in den Inhaltsverzeichnissen die einzelnen Paragraphen der Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses (G-BA) oder einer anderen QM-Nachweistufe abgebildet. Im schlimmsten Fall wird ein zertifizierungsfähiges QM-System der DIN EN ISO 9001:2008 abgebildet, welches weit über die Mindestanforderungen der G-BA-Richtlinie hinausgeht. Dabei ist die Lösung für dieses Problem sehr einfach. Alle Praxen, die ein einrichtungswirtschaftliches QM-System einführen, haben etwas gemeinsam. Die Infrastruktur (Grundeinrichtung) einer Praxis ist in allen Zahnarztpraxen gleich. Also warum nutzen wir diesen Vorteil nicht aus? Durch eine geeignete Umsetzungstabelle oder auch Crossmatrix werden die einzelnen Paragraphen der Richtlinie auf die

Infrastruktur der Praxis und somit auf die einzelnen Personengruppen und die Räumlichkeiten angepasst. Die Personengruppen bestehen aus der Praxisleitung, den Beauftragten und den Mitarbeitern der Praxis. Die Räumlichkeiten der Praxis werden durch Verwaltung, Empfang, Wartezimmer, Behandlung, Verabschiedung, Steri, Röntgen und Labor abgebildet.

In Abbildung 1 wird eine mögliche Crossmatrix vorgestellt. Auf der linken Seite befinden sich die einzelnen Paragraphen der G-BA-Richtlinie; im Zentrum der Matrix wird nun durch einen Haken festgelegt, welche G-BA-Anforderung in welchem Bereich der Infrastruktur behandelt wird. Die Verteilung ist nicht „in Stein gemeißelt“ und kann nach Bedarf, im Sinne einer Ausrichtung des Qualitätsmanagements an praxisspezifische Gegebenheiten, verändert werden.

Alle wichtigen und gesetzlichen Unterlagen, insbesondere Abläufe und Checklisten, werden den Räumen zugeordnet, in denen sie benötigt werden. Somit befindet sich z. B. eine Anleitung zum „OPG-Röntgen“ auch im „Praxisraum (-bereich) Röntgen“. Diese einfache Aufbaustruktur hat zwei wesentliche Vorteile für die Praxis: Zum einen können sich die Mitarbeiterinnen in Kenntnis der Räumlichkeiten einer Praxis sehr schnell einen Überblick zum Aufbau des QM-Handbuches verschaffen und die wichtigen Unterlagen schnell wiederfinden. Zum anderen liegt der große Vorteil darin, dass weitere Managementsysteme, wie z. B. das einrichtungsinter-

ne Hygienemanagement ohne großen Aufwand an die Struktur eines Handbuches angepasst werden können.

### Die Eckdaten eines guten QM-Systems

QM-Systeme werden immer mittels eines QM-Handbuches beschrieben. Diese Handbücher gibt es in ausgedruckten Versionen und/oder auf einer CD-ROM gespeichert. Im QM-Handbuch wird der Aufbau eines QM-Systems in der Form von z. B. Praxisabläufen, Checklisten und Formularen dargestellt. Letztendlich müssen alle Anforderungen der Richtlinie des G-BA erfüllt und im Handbuch wiederzufinden sein.

Es gibt zahlreiche QM-Systeme und deren Handbücher auf dem Markt, die jedoch – nach sorgfältiger Prüfung – inhaltlich überfrachtet sind und weit über das gewünschte Ziel der geforderten G-BA-Richtlinie hinausgehen. So gibt es Handbücher mit einem Umfang von mehr als 750 Seiten, die man einer Zahnarztpraxis zumutet und damit in Kauf nimmt, dass nur wenige Inhalte umgesetzt werden. Bedauerlicherweise ist zu beobachten, dass die oben angesprochenen QM-Systeme nicht auf das Regelwerk des gemeinsamen Bundesausschusses abgestimmt sind. Es werden QM-Systeme angeboten und eingesetzt, die aus der Automobilindustrie kommen, und wo schon das Inhaltsverzeichnis mehr als 25 Seiten umfasst. Diese QM-Systeme wurden übermotiviert bereits nach der DIN EN ISO

9001:2008 aufgebaut und gehen über die in der Richtlinie gestellten Anforderungen weit hinaus. Wer sein einrichtungsinternes QM-System zertifizieren lassen möchte, muss sich zwar mit der ISO-Norm beschäftigen, sollte das aber im Sinne der eigenen Praxis dann tun, wenn er es auch wirklich plant. Wenn dann trotz ISO-Norm an der G-BA-Richtlinie vorbeigearbeitet wird, entsteht ein Mehraufwand, der meistens nicht mehr im Verhältnis zum eigentlichen Nutzen steht. Es gibt aber auch QM-Handbücher, die mit ca. 100 Seiten exakt auf die Anforderungen des GemBa eingehen und sie auch erfüllen – nicht mehr und nicht weniger. Bevor sich eine Praxis ein QM-System kauft und einführt, wollen wir an dieser Stelle einige wichtige Eckpunkte zur Entscheidung für ein QM-System aufzeigen:

- „Weniger ist mehr“. Ein QM-Handbuch sollte zwischen 100 und max. 200 Seiten umfassen. **TIPP:** Kaufen Sie nie nur eine CD-ROM alleine, denn nur auf einer CD-ROM können Sie die Inhalte und somit den Umfang des QM-Handbuches nicht erkennen. Bedenken Sie bitte, dass Sie und Ihre Mitarbeiter alles lesen und bearbeiten müssen.
- Die Mitarbeiter einer Praxis sollten sich schnell in einem solch ungewohnten Werk zurechtfinden. Sind die Kapitel im Handbuch nach der schwer verständlichen Richtlinie des G-BA aufgebaut oder z. B. nach der Infrastruktur und den Räumlichkeiten einer Praxis?

**TIPP:** Lassen Sie sich immer eine oder besser noch mehrere Leseproben aushändigen. Besprechen Sie die Inhalte mit Ihren Mitarbeiterinnen im Vorfeld und treffen dann eine Kaufentscheidung.

- Können Sie als Käufer des Handbuches frei über Ergänzungen und Erweiterungen der enthaltenen Dokumente zur Anpassung an die spezifischen Gegebenheiten Ihrer Praxis entscheiden oder benötigen Sie hier später externe Hilfe durch z. B. EDV-Experten oder ggf. EDV-Programmierer?

**TIPP:** Kaufen Sie sich mit dem Erwerb des QM-Handbuches keine Abhängigkeiten ein, vermeiden Sie unbedingt Folgekosten.

- Ein gutes QM-Handbuch darf zwischen 100,00 € und max. 300,00 € kosten.

**TIPP:** Alles was darüber hinaus verlangt wird, steht nicht mehr in einem vernünftigen Verhältnis zum eigentlichen Nutzen.

- Gibt es bereits Praxen, die das von Ihnen ausgewählte System eingeführt haben und eine verlässliche Aussage tätigen können, wie viel Zeit benötigt wird, um die Inhalte des QM-Handbuches in die Praxis umzusetzen?

**TIPP:** Rufen Sie die eine oder andere Praxis an und fragen die Mitarbeiter – nicht den Praxisinhaber – nach den gemachten Erfahrungen mit dem Aufbau des Systems.

- Ist das QM-System für den Einsatz in einem EDV-Netzwerk geeignet? Kommen hier Folgekosten auf die Praxis zu?

**TIPP:** Für Praxen, die bereits über mehrere Computer verfügen, wird empfohlen, das QM-System im Netzwerk zu installieren. Das spart viel Zeit und macht die Einführung und spätere Pflege des QM-Systems auf einem Server wesentlich einfacher.

- Können die Mitarbeiter mit dem EDV-System, z. B. Microsoft Windows und Microsoft Word, umgehen?

**TIPP:** Ohne diese notwendige Mitarbeiter-Qualifikation ist der Aufbau eines QM-Systems nur sehr zeitaufwändig möglich. Das Problem liegt dann nicht mehr in der Einführung des Systems sondern im Umgang mit der EDV.

- Gibt das QM-Handbuch exakt die Anforderungen der Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses wieder? Beinhaltet das QM-Handbuch die – gesetzlich nicht geforderten – Anforderungen an ein QM-System nach dem internationalen Stand der DIN EN ISO 9001:2008?

**TIPP:** „Weniger ist mehr“! Beschäftigen Sie sich am Anfang mit der Einführung Ihres QM-Systems nur mit den wirklich notwendigen Anforderungen. Aufsatteln können Sie später immer noch.

## Wie geht es weiter?

In der nächsten Ausgabe werden wir einen virtuellen Rundgang durch eine (Ihre) Praxisinfrastruktur starten. Für alle wichtigen Bereiche werden wir ausführlich und anschaulich die abzuleitenden Aufgaben und Anforderungen der GemBa beschreiben. Welche Aufgaben können Sie mit einem Minimum an Arbeits- und Zeitaufwand leisten – weniger ist mehr. Es werden abgestimmte Muster von Formularen sowie wertvollen Anweisungen vorgestellt. Lassen Sie sich überraschen.



**Qualitätsmanagement ist eine Investition, die am Ende Geld bringen und nicht kosten soll!**

© Christoph Jäger

## Autor

**Christoph Jäger** beschäftigt sich seit mehr als 25 Jahren mit dem Themenkomplex „Qualitätsmanagement“. Davon seit 12 Jahren ausschließlich im Gesundheitswesen. Er ist Autor zahlreicher QM-Handbücher und Fachartikel sowie Mitautor eines Fachbuches „Gelebtes Qualitätsmanagement – Wie Sie Management und Alltag in einer Zahnarztpraxis optimieren“. Er ist Entwickler zahlreicher softwarebasierter Qualitätsmanagementsysteme und ist hierfür mit einem der bedeutendsten Innovationspreise in Deutschland im Jahre 2004 geehrt worden. Christoph Jäger hält darüber hinaus zahlreiche Vorträge und unterstützt Zahnarztpraxen bei der Einführung ihres QM-Systems.

**Dr. Henning Otte** ist Zahnarzt in Hannover und Referent in diversen Fortbildungsveranstaltungen zur Einführung eines QM-Systems.

## Korrespondenzadresse

Qualitäts-Management-Beratung  
Christoph Jäger  
Am Markt 12–16  
31655 Stadthagen  
Tel.: 0 57 21 / 93 66 32  
Fax: 0 57 21 / 93 66 33  
E-Mail: info@der-qmberater.de  
Web: www.der-qmberater.de

## Impressum

**Herausgeber** Dr. h. c. H. W. Haase  
**Geschäftsführer** Dr. h. c. H. W. Haase / C. W. Haase / A. Ammann  
**Verlagsleitung** Johannes W. Wolters  
**Chefredaktion** Dr. Susanne Fath  
**Red. Beirat** Dr. Wolfgang Bengel, Heiligenberg • Carsten Czerny, Kassel, • Jutta Daus, Greifswald • Brigitte Gierl, Bad Reichenhall • Susanne Graack, Hamburg • Angelika Kohler-Schatz, Stuttgart • Dr. Henning Otte, Hannover • Katrin Rinke, Hanau • Annette Schmidt, München • Dr. Rainer Seemann, Berlin • Irene Thiesen, Münster • RA Arno Zurstraßen, Köln

**Red. Koordination** Gerda Steinmeyer  
**Vertrieb** Angela Köthe  
**Anzeigen** Markus Queitsch/Marlies Kauffeldt  
**Layout/Herstellung** Janina Kuhn

Die Zeitschrift erscheint in der Quintessenz Verlags-GmbH, Komturstr. 18, 12099 Berlin, Geschäftsführer: Dr. h. c. H.-W. Haase/C. W. Haase /A. Ammann, 93 HRB 15582, Telefon +49 (0)30/ 761 80-5, Telefax +49 (0)30/761 80-680, E-Mail: info@quintessenz.de, Internet: www.quintessenz.de; Zweigniederlassung: 83700 Rottach-Egern.

Copyright© 2010 by Quintessenz Verlags-GmbH.

Bei redaktionellen Einsendungen ohne besonderen diesbezüglichen Vermerk behält sich der Verlag das ausschließliche Recht der Vervielfältigung in jeglicher Form sowie das der Übersetzung in fremde Sprachen ohne Beschränkung vor. Die in der Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopien, Mikrofilm oder andere Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden. Fotokopien für den persönlichen und sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beiträgen oder Teilen daraus als Einzelkopien hergestellt werden. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte und benutzte Kopie dient gewerblichen Zwecken gemäß § 54 (2) UrhG. und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG WORT, Abteilung Wissenschaft, Goethestraße 49, 80336 München. Der Verlag haftet nicht für die Richtigkeit mitgeteilter Angaben. Als Originalarbeiten werden grundsätzlich nur Erstveröffentlichungen angenommen. Nach Annahme für eine Veröffentlichung dürfen diese Arbeiten nicht in gleichem oder ähnlichem Wortlaut an anderer Stelle angeboten werden. Die Redaktion behält sich vor, den Zeitpunkt der Veröffentlichung zu bestimmen. Bei Ausfall der Lieferung durch höhere Gewalt, Streik od. dgl. ergeben sich hieraus keine Ansprüche auf Lieferung oder Rückzahlung des Bezugsgeldes durch den Verlag. Lieferung erfolgt auf Gefahr des Empfängers. Das „Quintessenz Team-Journal“ erscheint am 5. jeden Monats mit einer Doppelnummer 7/8 im Juli. Bezugspreis 2010: Jahresabonnement inkl. MwSt. einschl. Versandkosten € 80,00, im Ausland € 84,00 einschl. Versandkosten. Kündigung des Jahresabonnements am 30. September zum Jahresende. Zahlungen an die Quintessenz Verlags-GmbH, Postgiroamt Berlin, Konto-Nr. 2408 54-104, Arnheim 16237 49, Basel 40-132 54, Brüssel 000-00 487 21-27, Kopenhagen 60 149 09, Oslo 0806-1952803, Stockholm 547690-08, Wien 7757 057. Bankkonto: Deutsche Apotheker- und Ärztebank, Konto-Nr. 3694 046, BLZ 100 906 03. Anzeigenpreisliste Nr. 32, gültig ab 1.1.2010. Gerichtsstand und Erfüllungsort Berlin.

**ISSN 1435-9421**  
Druck: Druckerei Schlüter, 39218 Schönebeck (Elbe)