

Qualitätsmanagement für kieferorthopädische Praxen (2)

In zweiten Teil unser QM-Serie starten wir einen virtuellen Rundgang durch die KFO-Praxis. Denn wie im Leitartikel beschrieben, bildet die Infrastruktur einer Praxis das optimale Register eines Qualitätsmanagement-Handbuches.



Beginnen wir also nun das Register mit den Aufgaben der Praxisleitung. Hier beschäftigen wir uns mit der jährlichen Ist-Analyse des Praxismanagements, den wichtigen Praxiszielen, den Mitarbeiterstammdaten, einer Verantwortungsmatrix und der Änderungsliste, um die Weiterentwicklung des QM-Systems aufzuzeigen. Anschließend werden wir uns mit den Anforderungen an die Beauftragten unserer KFO-Praxis auseinandersetzen. Diese betreffen die Festlegung der Aufgaben der Beauftragten selbst und das wichtige Notfallmanagement in einer Praxis.

Praxisleitung

Erhebung des Ist-Zustandes des Praxismanagements

Gemäß der Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses werden Praxen angehalten, jährlich den Ist-Zustand ihres eingeführten QM-Systems zu überprüfen. Diese Analyse erstreckt sich wieder über alle Räumlichkeiten und Bereiche der Praxis und somit der Infrastruktur. Mit dieser kontinuierlichen Überprüfung soll die Wirksamkeit des internen QM-Systems kontrolliert werden. In einem einfachen Formblatt können alle Bereiche, von der Praxisleitung bis zum Labor, nach festgelegten Kriterien überprüft (Abb. 1) werden. Nachfolgende Kriterien können für eine solche Analyse herangezogen werden:

} Verantwortlichkeiten o.k.?
Sind alle Verantwortlichkeiten in diesem Bereich der Praxis eindeutig und schriftlich festgelegt? Kennen die Mitarbeiter ihre Aufgaben und kommen sie dieser Verantwortung nach?

} Prozesse und Checklisten o.k.?

Sind alle notwendigen und wichtigen Prozesse und Checklisten in diesem Bereich ausreichend schriftlich festgehalten? Sind diese Unterlagen noch auf dem aktuellen Stand? Kennen die Mitarbeiter diese Unterlagen und wenden sie diese ordnungsgemäß an?

} Ausbildung o.k.?

Ist die Ausbildung der Mitarbeiter in diesem Bereich und für die festgelegten Aufgaben und Verantwortlichkeiten noch ausreichend?

} Mitarbeiterverständnis o.k.?
Ist das Verständnis für das interne QM-System und den damit verbundenen kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei den Praxismitarbeitern vorhanden?

Es gibt für jeden Praxisbereich und deren oben beschriebenen Kriterien drei Bewertungsmöglichkeiten mit nachfolgendem Hintergrund:

} Noch offen

Dieser Bereich und die damit verbundenen Kriterien (Verantwortlichkeit, Prozesse/Checklisten/Ausbildung und Verständnis) wurden noch nicht bewertet.

} In Arbeit

Einzelne oder alle Kriterien in diesem Bereich befinden sich gerade in der Analyse bzw. schon in der Bearbeitung.

} Erledigt

Dieser Bereich wurde mit allen Kriterien bewertet.

Gibt es zu den einzelnen Bereichen und Bewertungskriterien etwaige Anmerkungen und Aufgaben, so können diese in dem dafür vorgesehenen Formblatt mit einem Erledigungstermin und den unterschiedlichen Verantwortlichkeiten hinterlegt werden. Sind die ggf. definierten Aufgaben für einen Bereich erledigt, so wird dieses im zuständigen Feld bestätigt.

Praxisziele festlegen

Eine einfache Ideensammlung, z. B. zur Verbesserung der internen Organisation, die von der Praxisleitung – aber auch von den Mitarbeitern – im Laufe eines Jahres zusammengestellt werden kann, hilft Ihnen später beim Sortieren und Formulieren neuer Praxisziele. In den Praxiszielen wird konsequent und nachvollziehbar das festgelegt, was wir in der nächsten Zeit verändern möchten. Die dann festgelegten Ziele können auch Inhalte von anstehenden Problemlösungen für die Praxis beinhalten. Bei der Zielfindung können auch Randbereiche mit beleuchtet werden, insbesondere die der Gesundheit, Familie und Aufgaben im gesellschaftlichen Umfeld.

Bei der Formulierung verzichten Sie auf: „Nächstes Jahr würden wir gern...!“, sondern formulieren Sie Ihre Ziele mit messbaren Fakten. Es sollen Kennzahlen festgelegt und präzise Formulierungen gewählt werden, die später eine gute Übersicht ermöglichen. Auch

Ihre Mitarbeiter sollen/müssen mit der Definition der jährlichen Praxisziele in die Pflicht genommen werden. Es muss angestrebt werden, dass die Ziele – egal welche das sind – erfolgreich gestaltet werden. Komplexe Praxisziele werden in mehrere kleine Maßnahmen unterteilt. Somit erhält man eine bessere Übersichtlichkeit.

Beachten Sie bitte bei der Festlegung Ihrer Praxisziele folgende Aspekte:

- } Die Ziele müssen messbar sein.
- } Sie sollten sich auf einen festgelegten Bewertungszeitraum beziehen (z. B. drei Monate oder ein Jahr).
- } Sie sollten realisierbar, fordernd, aber nicht zu hoch angesetzt sein.

Pos.	Thema	Status	Bemerkung	Verantwortung	Erledigt am:
1	Praxisleitung – Verantwortlichkeiten o.k.? – Prozesse/Checklisten o.k.? – Ausbildung o.k.? – Mitarbeiterverständnis o.k.?	noch offen	Die Verantwortlichkeiten müssen an die neuen Gegebenheiten der Praxis angepasst werden.	Steffi	03.12.2007
		in Arbeit		Petra Wieg-	
		erledigt			erledigt
2	Beauftragte – Verantwortlichkeiten o.k.? – Prozesse/Checklisten o.k.? – Ausbildung o.k.? – Mitarbeiterverständnis o.k.?	noch offen	Im Bereich der Hygienebeauftragten gab es einen Wechsel. Die Benennung	Steffi	03.12.2007
		in Arbeit			
		erledigt			erledigt

Abb. 1

- } Mit jedem Ziel sind Maßnahmen verbunden, mit deren konsequenter Umsetzung das Ziel erreicht werden kann.
- } Eine zwischenzeitliche Bewertung der Zielerreichung in Form einer prozentualen Ausdrucksform bringt mehr

Übersicht und für das Handeln somit mehr Sicherheit. **Mitarbeiterstammdatenblatt** Für eine funktionierende Praxisinfrastruktur ist es unabdingbar, dass die Mitarbeiterstammdaten konsequent erfasst werden. Hierzu kann ein einfaches Formblatt für Abhilfe sorgen. Aber auch die Er-

fassung der Daten in einem EDV-System, z. B. in einer Abrechnungssoftware, ist möglich. Neben den Adressdaten werden wichtige Informationen über die geleisteten Behinderungen, Schulungen und Einweisungen erfasst. Auch die

[Fortsetzung auf Seite 16 **KN**](#)

Verantwortungsmatrix					
Aufgabe in der Praxis	Verantwortlicher		Stellvertreter		ab wann
	Vorname	Nachname	Vorname	Nachname	
Einkauf	Steffi	Schütte			16.01.201
Pflege der	Petra	Wiegmann			22.02.201
Datensi-	Steffi	Schütte	Petra	Wiegmann	22.02.201

Abb. 2

Pos.	Bezeichnung der geänderten/neu erstellten Unterlage	Version	Datum	Verantwortung	Verteilung o.k.?
1	1.0 Erhebung des Ist-Zustandes	1	12.0	Petra	o.k.
2	2.2 Bestellung des Datenschutz-	1	23.0	Steffi	o.k.
3	2.10 Verbandbuch	1	03.0	Marita Neu-	o.k.

Abb. 3

KN Fortsetzung von Seite 15

Qualifikation der Mitarbeiter wird festgehalten. Diese Daten müssen ständig fortgeschrieben werden, sodass diese Aufzeichnungen einen wichtigen Nachweis für etwaige externe Überwachungen der Praxis darstellen können.

Verantwortungsmatrix

Eines der wichtigsten Instrumente in einem QM-System ist eine einfache Verantwortungsmatrix. In einer einfachen Tabelle (Abb. 2) können alle wichtigen Aufgaben in einer KFO-Praxis verständlich aufgelistet werden. Für jede Aufgabe gibt es immer nur einen Verantwortlichen. Diese Festlegung der Praxisaufgabe für nur einen Praxismitarbeiter

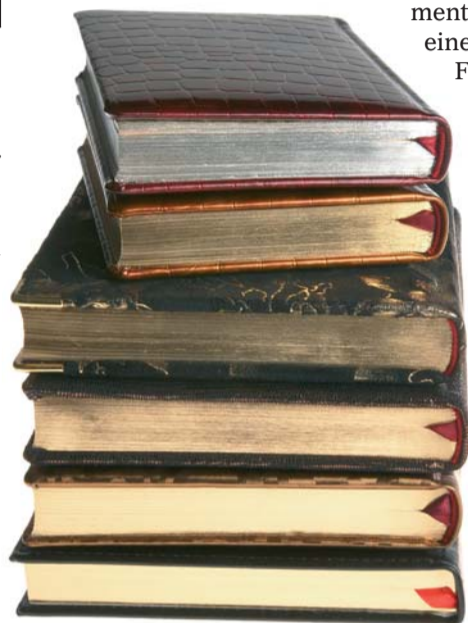
bedeutet nicht zwangsweise, dass dieser Mitarbeiter auch diese Aufgabe selbst ausführen muss (z. B. Ordentlichkeit im Aufenthaltsraum). Vielmehr ist dieser Mitarbeiter für die ordnungsgemäße Durchführung der Aufgabe verantwortlich und kann die Ausführung ggf. auch an weitere Mitarbeiter delegieren. Entscheidend für die Praxisleitung ist es, in Fragen zur Aufgabe immer nur einen Ansprechpartner innerhalb der Praxisorganisation zu haben. Das schafft Klarheit innerhalb des Praxisteam und Transparenz. Durch diese Festlegung kann die Praxis eine Menge Zeit sparen und gibt den Mitarbeitern ein positives Bewusstsein für die Übernahme von Aufgaben

und Verantwortlichkeiten. Nur für wichtige Praxisaufgaben sollte ein Stellvertreter benannt werden. Wir empfehlen, die Aufgaben und einzelnen Verantwortlichkeiten grundsätzlich in einer Teambesprechung festzulegen. Für die Praxisleitung bildet diese Matrix ein hervorragendes Instrument, um Aufgaben exakt und nachweislich an die Mitarbeiter der Praxis zu delegieren.

Anpassung des Systems

Jedes Managementsystem muss dem Wandel und einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unterliegen. Zur besseren Übersicht über die einzelnen Änderungsstände sollten alle Unterlagen in einem QM-System einen Änderungs-

ungsstand erhalten (1.0 Praxisleitung V0 vom 28.01.2010). Alle Änderungen, aber auch alle neuen Praxisunterlagen, können in das Formblatt – mit dem jeweiligen Verantwortlichen – festgehalten werden (Abb. 3). Von sehr großer Bedeutung für die Praxisorganisation ist es aber auch, dass Änderungen an Unterlagen umgehend an alle wichtigen Stellen in der Praxis geleitet und ggf. gegen die alten Unterlagen ausgetauscht werden. Somit können auch über dieses Instrument wichtige Informationen zur Weiterentwicklung des QM-Systems erhalten und ggf.



an Dritte weitergeben werden.

Beauftragte der Praxis

Bestellung zum Qualitätsmanagementbeauftragten

Innerhalb der Praxisorganisation kann für die Koordination aller QM-relevanten Aufgaben und deren Ergebnisse eine Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB) benannt werden. Diese Benennung wird empfohlen, ist aber keine explizite Forderung der Richtlinie. Innerhalb der schriftlichen Beauftragtenbenennung sollten alle wichtigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten kurz beschrieben und von der Praxisleitung sowie dem Beauftragten mit Datum unterzeichnet werden. Die QMB ist die Projektleiterin zur Einführung des QM-Systems und vermittelt zwischen der Praxisleitung und den Praxismitarbeitern. Die Benennung und die damit verbundenen Befugnisse haben nichts mit einer fachlichen oder disziplinarischen Vorgesetztenfunktion gegenüber den anderen Mitarbeitern gemein. Alle Mitarbeiter der Praxis werden angehalten, die Beauftragte bei der Ausführung ihrer Aufgaben zu unterstützen.

Notfallmanagement Alarmplan – Verhalten im Brandfall

Ein einfacher Alarmplan – Verhalten im Brandfall – gehört mit zu einer der Unterlagen eines aktiven Notfallmanagements und befindet sich zur Einsichtnahme im Ausgang einer KFO-Praxis. Der Alarmplan soll im Notfall sicherstellen, dass die wichtigsten Informationen an die richtigen Stellen in der richtigen Form weitergeleitet werden können. Gleichzeitig gibt es eine Übersicht und Anleitung über notwendige und im Notfall einzuleitende Maßnahmen. Der Alarmplan sollte Bestandteil der jährlichen Mitarbeiterbelehrung sein.

Auch neue Mitarbeiter der Praxis müssen vor Arbeitsantritt eine Belehrung „Verhalten im Brandfall“ erhalten. Das kann sich für die Praxis haftungsentlastend auswirken.

Notfallkoffer-Ausstattung

Zu einer gut organisierten Praxis gehört ein stets einsatzbereiter Notfallkoffer. Das mitgelieferte Inhaltsverzeichnis mit der Auflistung aller Artikel, Materialien, Geräte und Medikamente gibt den Mitarbeiterinnen eine gute Übersicht. Denn die Inhalte eines Notfallkoffers müssen jährlich auf Haltbarkeit und somit das Verfalldatum der Medikamente überwacht werden. In einem übersichtlichen Formblatt sollte sich der Name der Mitarbeiterin wiederfinden, die für die jährliche Überwachung die Verantwortung übernommen hat. In größeren Praxen und mit mehreren Mitar-

alien erneuert wurden, sollte schriftlich und mit der jeweiligen Unterschrift des Prüfers festgehalten werden.

Verbandbuch

Mit dem Führen eines Verbandbuches werden die gesetzlichen Forderungen der Unfallversicherungen und der Berufsgenossenschaften nachgekommen. Auf jeden Fall, und das ist die Hauptmotivation zum Führen eines Verbandbuches: die aktive Haftungsentlastung für die Praxis. Alle Mitarbeiter müssen angehalten werden, jegliche Schnitt- und Stichverletzungen, aber auch alle anderen Verletzungen einzutragen. Im ersten Bereich des Verbandbuches werden Angaben zum Hergang des Unfalls bzw. Gesundheitsschadens gemacht. Im zweiten Teil werden Angaben zur Erste-Hilfe-Leistung getätigt. Die Praxisleitung überprüft die Vollständigkeit des Verbandbuches in regelmäßigen Abständen. Das Verbandbuch sollte fester Bestandteil der jährlichen Mitarbeiterbelehrung sein. Auch neue Mitarbeiter der Praxis müssen vor Arbeitsantritt eine Belehrung zum Verbandbuch erhalten.

Wie geht es im 3. Teil der QM-Serie weiter?

Im nächsten Beitrag werden wir den virtuellen Rundgang durch unsere KFO-Praxis weiterführen. Wir werden uns mit den Aufgaben der Mitarbeiter und der Verwaltung auseinandersetzen. Im wert-schöpfenden Teil unseres QM-Systems geht es um die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen im Emp-

KN Kurzvita



Christoph Jäger

- seit mehr als 25 Jahren Beschäftigung mit Themenkomplex Qualitätsmanagement, davon seit zwölf Jahren ausschließlich im Gesundheitswesen
- Autor zahlreicher QM-Handbücher und Fachartikel, Mitautor des Fachbuchs „Gelebtes Qualitätsmanagement – Wie Sie Management und Alltag in einer Zahnarztpraxis optimieren“
- Entwickler zahlreicher softwarebasierender QM-Systeme, dafür Ehrung mit einem der bedeutendsten Innovationspreise Deutschlands im Jahre 2004
- Referententätigkeit, Unterstützung von (Fach-)Zahnarztpraxen bei Einführung ihres QM-Systems

KN Adresse

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
www.der-qmberater.de

KN TIPP

Auf der Homepage des Autors www.der-qmberater.de können interessierte Praxen sich das QM-Navi als PDF-Datei herunterladen. Mithilfe der Musterunterlagen sollen interessierte Praxen sich einen besseren Überblick verschaffen können. Gern beantwortet der Autor auch Fragen rund um das Thema „Qualitätsmanagement“. Für Praxen, die ihr QM-System gemäß der Nachweisstufe DIN EN ISO 9001:2000 erweitern möchten, bietet das QM-Navi eine ideale Grundlage. Alle weiteren Anforderungen gemäß der DIN EN ISO 9001:2000 können in die Struktur des QM-Navi eingebunden werden. Aber bedenken Sie, eine QM-System gemäß der DIN EN ISO 9001:2000 ist gesetzlich nicht vorgeschrieben.