



„Professionelle Praxisführung und QM-Praxismanagement“



Ausbildung zur/zum „QM-Praxismanager/in“ bzw. „QM-Labormanager/in“

*Erstellt von Dipl.-Kffr., Dipl.-Hdl. Kirsten Schwinn
und Dr. med. dent. Rudolf Lenz*

Der Lehrgangsteilnehmer erhält die Lehrgangsunterlagen zu seinem persönlichen Gebrauch. Diese Lehrgangsunterlagen von dental-qm sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck bzw. Vervielfältigung der Lehrgangsunterlagen (auch in Auszügen) ist nur mit schriftlicher Genehmigung von dental-qm gestattet.

Abschnitt 1: Einführung in den Lehrgang

- 1. Begrüßung und Vorstellung (DVD Track 1) 1
- 2. Präsentationstechniken 1
 - 2.1 Visualisierung 1
 - 2.2 Präsentieren 2

Abschnitt 2: Grundlagen Qualitätsmanagement

- 1. Lehrgangskonzept 1
- 2. Geschichte des Qualitätsmanagements..... 1
- 3. Qualitätsmanagement – Ihre Strategie (DVD Track 2 +3 +4) 1
 - 3.1 Grundlagen Qualitätsmanagement 1
 - 3.2 Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements 2
 - 3.3 Die DIN EN ISO 9001:2008 6
 - 3.4 Planung des Qualitätsmanagements 9

Abschnitt 3: Q-Politik und Q-Ziele

- 1. Qualitätspolitik (DVD Track 5)..... 1
 - 1.1 Qualitätspolitik in der ISO 9001:2008 1
 - 1.2 Beispiele 4
- 2. Qualitätsziele 6
 - 2.1 Qualitätsziele in der ISO 9001:2008 7
 - 2.2 Beispiele 9
- 3. Aufgabe 11

Abschnitt 4: Teambesprechung

- 1. Vorbemerkung 1
- 2. Das Team 1
- 3. Interne Kommunikation in der ISO 9001 2
- 4. Grundlagen einer Teambesprechung 2
 - 4.1 Moderation und Moderator 5
 - 4.2 Die Geschäftsleitung 6
 - 4.3 Erarbeitung von Lösungen 7
 - 4.4 Nachbereitung 7
 - 4.5 Fehler bei der Teambesprechung 8
 - 4.6 Weitere Besprechungsformen 8
- 5. Aufgabe 9

Abschnitt 5: Aufgabensammlung

- 1. Aufgaben für die Geschäftsleitung 1
- 2. Aufgaben für die QMBs 2



1. Qualitätspolitik

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will,
für den ist kein Wind günstig.“

Seneca
(röm. Philosoph)

In jedem Unternehmen hat die Unternehmensleitung konkrete Vorstellungen, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln, welches Leistungsspektrum es ausfüllen und wie seine Innen- und Außenwirkung sein soll. Diese Vorstellungen werden in der Betriebswirtschaft mit einer Vielzahl an bedeutungsgleichen Begriffen (Synonymen) belegt:

DVD Track 5



**Leitlinien, Leitbilder, Unternehmenspolitik, Strategie, Mission, Kurs
Unternehmensphilosophie, Visionen, Werte, u.s.w.**

Diese Leitlinien werden dokumentiert und allen Mitarbeitern und auch Kunden gegenüber publiziert. Sie spiegeln die **Unternehmenskultur** wieder. Vor allem in Firmenprospekten und im Internet kann man zu fast allen Unternehmen Leitbilder finden. In manchen Unternehmen wird sogar ein besonders einprägsamer Satz als **Leitspruch** definiert, der über allen Leitlinien stehen soll.

Im Qualitätsmanagement ist die **Entwicklung dieser Leitlinien** der Einstieg in den strategischen Regelkreis und unabdingbare Voraussetzung. Sie wird hier **Qualitätspolitik** genannt. Häufig gestaltet sich die Formulierung der Qualitätspolitik als schwierig, da keine klaren Vorstellungen der visionären Ziele existieren. Zum Beispiel wissen viele Zahnärzte/Laborchefs zwar, dass sie etwas ändern möchten, sehen sich aber aufgrund von Zeitmangel, Stress und ständiger Gängelung durch das rigide Gesundheitssystem nicht in der Lage, sich eine klare Vorstellung von dem Weg zu machen, auf den sie ihre Praxis/ihr Labor bringen möchten.

Qualitätspolitik



Wie schon im Zitat des römischen Philosophen Seneca ausgedrückt wird, ist jedoch die Vorstellung dessen, was man erreichen möchte, unverzichtbar für die Weiterentwicklung und den Erfolg des Unternehmens.

1.1 Qualitätspolitik in der ISO 9001:2008

5.3 Qualitätspolitik

Die oberste Leitung **muss** sicherstellen, dass die Qualitätspolitik

- für den Zweck der Organisation **angemessen** ist,
- eine Verpflichtung zur Erfüllung von Anforderungen und zur ständigen Verbesserung der Wirksamkeit des **Qualitätsmanagementsystems** enthält,
- einen Rahmen zum Festlegen und Bewerten von **Qualitätszielen** bietet,
- in der Organisation vermittelt und **verstanden** wird, und
- auf ihre fortdauernde Angemessenheit **bewertet** wird.

ISO 9001:2008
Abschnitt 5.3

Sehen wir uns nun die einzelnen Forderungen der Norm im Detail an:

a) für den Zweck der Organisation angemessen ist,

Bei der Formulierung der Qualitätspolitik ist darauf zu achten, dass die Zahnarztpraxis/das Dentallabor diesem Anspruch gerecht werden kann. Übertriebene Formulierungen, die im Alltag nicht eingehalten werden können, führen sehr schnell dazu, dass sie als unglaubwürdige Lippenbekenntnisse abgetan werden.

Angemessenheit

Negative Beispiele:

Wir geben alles und machen das fast Unmögliche für Sie möglich...

Ihr Glück ist unser oberstes Bestreben...

b) eine Verpflichtung zur Erfüllung von Anforderungen und zur ständigen Verbesserung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems enthält,

In der Qualitätspolitik soll ein klares Bekenntnis der Geschäftsleitung zu Einführung, Aufbau und kontinuierlichen Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems enthalten sein.

Bekenntnis zum QM

c) einen Rahmen zum Festlegen und Bewerten von Qualitätszielen bietet,

Die Geschäftsleitung muss aus der Qualitätspolitik die für die Praxis/das Labor geltenden, messbaren Qualitätsziele ableiten. Diese Ziele sind später wiederum der Gradmesser für die Umsetzung der Qualitätspolitik.

Rahmen für Ziele

d) in der Organisation vermittelt und verstanden wird,

Jeder Mitarbeiter soll die Qualitätspolitik kennen, verstehen und nach seinen Möglichkeiten in seinem Bereich umsetzen. Es reicht also nicht, sie nur im QM-Handbuch abzuheften. Es muss vielmehr sichergestellt werden, dass die Qualitätspolitik dem Praxisteam/Laborteam kontinuierlich bewusst ist. Hierzu empfiehlt sich der Aushang der aktuellen Qualitätspolitik in der Praxis/dem Labor. Dies hat den Vorteil, dass auch das Augenmerk der Kunden/Patienten darauf gelenkt wird.

Verständnis

Tipp: Jeder neue Mitarbeiter sollte die Qualitätspolitik und –ziele als Ausdruck für seinen individuellen QM-Ordner erhalten. Im Rahmen eines Zertifizierungsaudits werden die Mitarbeiter sehr häufig nach der Qualitätspolitik und den für sie relevanten Qualitätszielen befragt. Hochgestochene oder verklausulierte Formulierungen der Qualitätspolitik sind deshalb zu vermeiden.

e) auf ihre fortdauernde Angemessenheit bewertet wird.

In gewissen Abständen muss die Qualitätspolitik durch die Geschäftsleitung überprüft werden, ob sie noch den Kurs der Praxis/des Labors zufriedenstellend wiedergibt. Dies geschieht vor allem im Rahmen der Managementbewertung, die i.d.R. einmal jährlich durchgeführt wird. Sollten sich jedoch zwischen zwei Managementbewertungen wesentliche Änderungen der Qualitätspolitik abzeichnen, so muss die Aktualisierung trotzdem umgehend erfolgen.

Bewertung

1. Vorbemerkung

„Wenn Du ein Boot bauen willst, lehre Deine Männer nicht den Schiffbau. Sondern gehe mit ihnen an den Strand und schaue in die Weite des Meeres. Erzähle Ihnen von den Schönheiten ferner Länder.“

Ein reibungsloser und effektiver Arbeitsablauf kann sich nur einstellen und verbessert werden, wenn auf die *interne Kommunikation* viel Wert gelegt wird. Dies gilt in noch ausgeprägterem Maß für die Implementierung und Aufrechterhaltung eines komplexen, alle Teilbereiche umfassenden Qualitätsmanagementsystems.

Die **Teambesprechung** ist deshalb ein unumgängliches Instrument, um die notwendige Kommunikation in der Zahnarztpraxis/ im Dentallabor sicher zu stellen.

Undiszipliniert geführte Gesprächsrunden entpuppen sich oft als reine Zeitverschwendung. Deshalb bedürfen zielbezogene Gespräche einer sorgfältigen **Vor- und Nachbereitung**. Ansonsten werden die Gesprächsinhalte entweder gar nicht aufgenommen und umgesetzt oder sie verpuffen bereits nach kurzer Zeit. Die Vor- und Nachbereitung kann der/die Praxismanager/in bzw. Labormanager/in nach Abstimmung mit seinen/ihrer Vorgesetzten eigenverantwortlich durchführen [nach Alberino, Dudeck (2001)].

**Antoine de Saint
Exupery**

**Praxisinterne
Kommunikation**



2. Das Team

Für den Begriff Team trifft die deutsche Bezeichnung „Mannschaft“ nur sehr unzureichend zu. Es gibt einige ironisch gemeinte Zuordnungen zu den Anfangsbuchstaben des Wortes TEAM, die auf den in einigen Unternehmen überstrapazierten und unglaublich umgesetzten Teamgedanken anspielen:

- **Toll Ein Anderer Macht`s**
- **Tratschen, Essen, Amüsieren, Mobben**
- **Toll Ein jeder Arbeitet Mit**



Die Definition des Begriffes Team in einem Unternehmen nach Marschak (Teamtheorie 1955) lautet:

Definition TEAM

„Ein Team ist eine Gruppe von Personen, von denen jede **einzelne Person Entscheidungen** über unterschiedliche Sachverhalte trifft, die aber alle zusammen als Team eine **gemeinsame Belohnung** oder Bestrafung für das gemeinsame Ergebnis ihrer einzelnen Entscheidungen erhalten.“

Kennzeichen eines Teams sind:

- Wir-Gefühl
- Gemeinsame Ziele und Belohnung
- Störungsfreie intensive Kommunikation



3. Interne Kommunikation in der ISO 9001

In der allgemein formulierten Norm ISO 9001:2008 gibt es keine direkte Forderung zur Einführung einer Teambesprechung, doch es besteht die Verpflichtung zur Internen Kommunikation:

5.5.3 Interne Kommunikation

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass geeignete Prozesse der **Kommunikation innerhalb der Organisation** eingeführt werden und dass eine **Kommunikation über die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems** stattfindet.

ISO 9001:2008
Abschnitt 5.5.3

Die Teambesprechung hat sich als eine sehr sinnvolle Plattform für die Kommunikation innerhalb von Zahnarztpraxen/Dentallaboren erwiesen. Auch in kleinen Praxen/Laboren mit bis zu vier Mitarbeitern hat man festgestellt, dass die notwendigen Informationen nicht ausreichend durch den arbeitstäglichen Kontakt übermittelt werden.

4. Grundlagen einer Teambesprechung

Eine Teambesprechung in einer QM-Praxis bzw. einem QM-Labor erfüllt nicht nur die Normforderung nach Interner Kommunikation, sondern kann auch für die **Kommunikation über weitere QM-Prozesse** genutzt werden, wie beispielsweise „Lenkung fehlerhafter Produkte“ (Abschnitt 8.3), „Ständige Verbesserung“ (Abschnitt 8.5.1), „Korrekturmaßnahmen“ (Abschnitt 8.5.2) und „Vorbeugungsmaßnahmen“ (Abschnitt 8.5.3) sowie „Fähigkeit, Bewusstsein und Schulung“ (Abschnitt 6.2.2).

Folgende Kennzeichen dienen als Anhaltspunkte für die Einführung einer Teambesprechung:

- Findet **einmal in der Woche oder alle 14 Tage** zu einem festen Termin statt → bei Schichtarbeit können die Termine auch periodisch wechseln
- Beinhaltet die **Kontrolle** der gestellten Aufgaben
- **Mitarbeitergesprächsrunde**, bei der jeder Mitarbeiter zu Wort kommt

Kennzeichen einer Teambesprechung

Datum der Teambesprechung: *28.02.201X*

Anwesenheit (bitte ankreuzen)						
X	Dr. C	X	Frau A	X	Frau B	Name 4
X	Name 5		Name 6	X	Name 7	

1. Zu erledigende Dinge aus vorherigen Teambesprechungen

Aufgabe	verantwortlich	erledigt
<i>Checkliste für die Implantatvorbereitung erstellen</i>	<i>Frau A</i>	<i>80%</i>

2. Mitarbeitergesprächsrunde

Frau A:

Positives ☺	Negatives ☹
<i>Teamstimmung ist super</i>	<i>Überstunden am Montag ohne Ankündigung</i>

Frau B:

Positives ☺	Negatives ☹
<i>Sattelstühle für die Assistenz sind sehr bequem</i>	

Herr Dr. C:

Positives ☺	Negatives ☹
<i>Erfolgreicher Abschluss der Arbeit bei Patient Müller</i> <i>Ergebnis der Patientenbefragung</i>	<i>Unordnung im Umkleideraum</i>

Erstellt/Datum Frau A, 10.12.200X	Geprüft/Datum Dr. C, 13.12.200X	Freigegeben/Datum Dr. C, 13.12.200X
--------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------------



Teambesprechung

- Formular -

Datum: 15.12.2008

Seite 2 von 2

Revision: A

FO

3. Allgemeines und sich aus Mitarbeitergesprächsrunde und den Fehlerlisten ergebende Aufgaben

Aufgabe	verantwortlich	erledigt
<i>Aufräumen des Umkleideraums täglich vor Verlassen der Praxis</i>	<i>Frau B</i>	

4. Besprechung der Fehlerlisten

Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen	verantwortlich	erledigt
<i>Bestellungen beim Depot werden nur noch schriftlich durchgeführt</i>	<i>Frau A</i>	

5. Verbesserungen

Vorher	Nachher (Art der Verbesserung)	Bewertung
<i>Alte Assistenzhocker</i>	<i>Sattelstuhl</i>	<i>+++</i>

6. Fortbildungsbericht

Anm.: Kurze Zusammenfassung der Fortbildung und mind. drei Verbesserungsvorschläge für die Praxis

Kofferdam für Profis

- Spezialklammern für abgebrochene Zähne bestellen*
- Gummi mit Rasiercreme gleitfähiger machen*
- Abdichtung von Undichtigkeiten mit Cavit*

1. Professioneller Umgang mit Fehlern

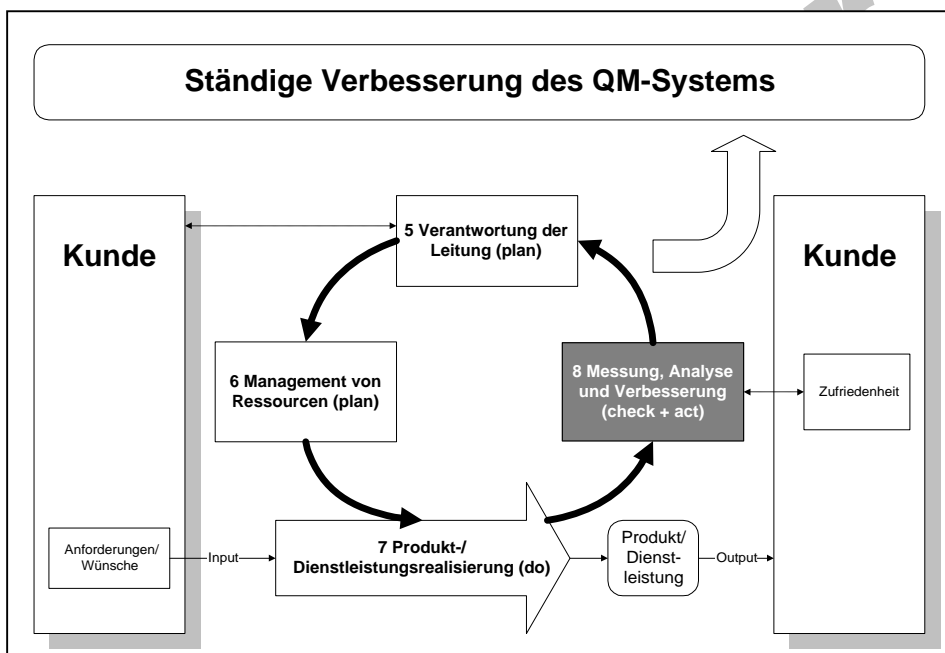
Das Qualitätsmanagement fordert **Konsequenzen**, die sonst nur schwerfällig oder gar nicht in Angriff genommen würden. Markantes Beispiel ist der Umgang mit Fehlern. Wer kehrt seine Fehler nicht gerne unter den Teppich? Dabei ist gerade das sofortige Melden eines Fehlers und die darauffolgende Korrektur so wichtig, um die negativen Folgen des Fehlers für Patient und Praxis/Labor so gering wie möglich zu halten.

Umgang mit Fehlern



Das Fehlermanagement ist eine zentrale Forderung der ISO-Norm und findet sich im PDCA-Zyklus unter Abschnitt 8: Messung, Analyse und Verbesserung (check + act).

PDCA-Zyklus



Wo hakt es? Was stört schon immer?

Sie wissen am besten, in welchen Bereichen Ihrer Zahnarztpraxis Verbesserungspotenziale verborgen liegen! Es lohnt sich also zu überlegen, wo häufige Unzulänglichkeiten auftreten. Beispiele hierfür könnten sein:

Wo hakt es?

Beispiele

- **Patient** reklamiert/beschwert sich → Wie gehen wir damit um?
- **Krone** fällt nach zwei Jahren heraus
- **Brücke** passt nicht
- **Instrumente** sind nicht vorbereitet
- Mitarbeiter geht **ohne Übergabe** in den Urlaub
- Falsche **Abrechnung**
- **Mahnung** wurde zu früh, zu spät, nicht erstellt
- Auftrag wurde von MA **nicht ausgeführt**

