

# K O M M U N I K A T I O N

Mitarbeiter – das ungenutzte Potential der Praxis

## Qualitätsmanagement als Instrument der Personalentwicklung Teil 2: Motivation und Erfolg mit Hilfe von Online-Foren

▶ Margit Mederer-Lahntroch

Eine gelungene Kommunikation im Team ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Unternehmen. Diese Behauptung dürfte leicht nachvollziehbar sein, denn läuft die Kommunikation schief, sind Stress und Fehler an der Tagesordnung, Konflikte entstehen. Aber wie kommuniziert man richtig miteinander, wenn Zeit das knappste Gut ist?

Die zwei gängigsten Formen der Kommunikation im Alltag von Praxis oder Dentallabor: Der Zuruf zwischen Tür und Angel und die Teamsitzung. Der Zuruf taugt nur für Anweisungen und keinesfalls für komplexere Sachverhalte, zumal die mündliche Vermittlung einer Botschaft fehleranfällig ist. Die Teamsitzung soll in konzentrierter Form Themen abarbeiten und zu Ergebnissen führen. Viel Raum für Erörterungen bietet sie aber nicht, soll die Problemlösung nicht von Sitzung zu Sitzung verschoben werden.

**Fazit:** Es fehlt häufig an einer Kommunikationsform dazwischen, die Austausch, Meinungsbildung und Diskussion erlaubt. Die beste Zeit dafür ist nach der Arbeit, denn das stört die Abläufe am wenigsten und erlaubt es, einmal intensiver und ohne Störungen nachzudenken. Doch wie bringt man Mitarbeiter dazu, nach Feierabend konstruktiven Einsatz für das Unternehmen zu leisten? Und was kann die Unternehmensleitung bewegen, sich daran auch noch zu beteiligen?

Die Erfahrung zeigt: Es ist gar nicht so schwer, wenn man dafür die Methoden des digitalen Zeitalters nutzt. Denn wie kommunizieren viele Menschen in der Freizeit? Man nutzt das Internet und tritt schriftlich miteinander in Verbindung. Man postet Nachrichten, recherchiert und gibt anderen Rat, unkompliziert, schnell und vor allem flexibel dann, wann es einem beliebt.

CuraMedis, Dienstleister für Qualitätsmanagement, hat diese Form der Kommunikation aufgegriffen und richtet daher im Rahmen seiner QM-Projekte ein geschlossenes Online-Forum für die jeweilige Zahnarztpraxis oder das Dentallabor ein. Es basiert auf einer zugangsgeschützten E-Learning-Plattform, nennt sich QM-Portal und funktioniert im Grunde wie jede Plattform im Internet, auf der sich Menschen mit gleichen Interessen austauschen können.

Zweck ist, Praxen und Labore nach der QM-Schulung bei der Projektdurchführung aktiv zu unterstützen. Da das QM-Projekt einer Praxis kein separates bürokratisches Ding für sich ist, sondern alle Problemstellungen einbezieht, die in Praxis oder Labor auftauchen, ist das Portal die ideale Plattform, Lösungen für den Alltag zu finden. Alle können im Forum „Neues aus der Praxis“ ansprechen, was ihnen auffällt. Das können immer wiederkehrende Konfliktsituationen am Empfang sein oder eine ruckelige Terminvergabe, die für alle Stress verursacht, Mängel in der Materialwirtschaft oder ein störungsbehafteter Behandlungsablauf.

Wer seinen Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, wachen Auges durch das Unternehmen zu gehen, wird mit entsprechendem Input belohnt. Man kann kommentieren, sich mit konstruktiven Beiträgen einbringen und schließlich zu einem Konsens finden, der erörtert und dann von allen getragen wird. Das Forum ersetzt dabei nicht die Teamsitzung, hält diese aber frei von Themen, die einfacher gelöst werden können oder nicht so gewichtig sind. Es bereitet gravierendere Punkte entsprechend vor, damit sie dann möglichst effektiv abgearbeitet werden.

Für die Stimmung in der Praxis ist es von unschätzbarem Wert, wenn Mitarbeiter nicht mehr den Eindruck haben, dass wichtige Dinge über ihren Kopf hinweg entschieden werden. Gemeinsam erarbeitete Lösungen werden viel eher umgesetzt. Chefs wiederum haben nicht mehr den Eindruck, vergeblich in den Wald hinein zu rufen.

Neuigkeiten erscheinen an exponierter Stelle, damit Aussagen wie „Das hat mir keiner gesagt!“ der Vergangenheit angehören. Das Logbuch zeigt, welcher Teilnehmer was gelesen oder auch nicht gelesen hat. Aus Erfahrung von CuraMedis fördert das QM-Portal

sticky granules  
bionic

easy-graft®CRYSTAL



Biphasisches Knochenaufbau-Composit, 60% HA/40%  $\beta$ -TCP, PLGA ummantelt

- 100% synthetisch
- Beschleunigte Osteokonduktion
- Nachhaltiger Volumenerhalt
- Pastös aus der Spritze
- Im Defekt gut modellierbar
- In-situ «steinhart»



**easy-graft®**  
**CRYSTAL**

**Genial** einfaches Handling  
beschleunigte Osteokonduktion  
nachhaltige Volumenstabilität

Testapplikation kostenfrei  
im Internet bestellen!

Vertrieb Deutschland:

**Hager & Meisinger GmbH**  
41468 Neuss, Tel. 02131 20120  
www.meisinger.de

**Paropharm GmbH**  
78224 Singen, Tel. 0180 13 73 368  
www.paropharm.de

Herstellerin:

**DS** Degradable Solutions AG  
**DENTAL** CH-8952 Schlieren/Zürich  
www.easy-graft.com

Projekt025 Einführung und Umsetzung von QM Direkt zu:

Das QM-Portal von CuraMedis » Kurs101 » Foren Suche in Foren

Alle Foren abonnieren  
Alle Foren abbestellen

### Allgemeines Forum

Forum	Beschreibung	Themen	Eingetragen
<a href="#">Abgeschlossene Bearbeitungsdiskussionen</a>	Hier finden Sie die archivierten Bearbeitungen aus dem Forum "Aktuelle Bearbeitungsergebnisse". Die Beiträge werden archiviert, wenn Sie 14 Tage zur Diskussion standen. Bitte fügen Sie hier keine Kommentare/Beiträge hinzu.	42	Ja
<a href="#">Aktuelle QM-Bearbeitungen</a>	Hier finden Sie die aktuellen Bearbeitungsergebnisse der letzten 2 Wochen. Solange die Dokumente in diesem Forum eingestellt sind, können Sie Ergänzungen, Korrektur- und Änderungswünsche hier hinzufügen über einen Kommentar. Die jeweils Verantwortlichen der Bearbeitung sind gehalten, diese Kommentare ...	12	Ja
<a href="#">Aktuelles aus der Praxis</a>	Hier können Sie alles als Thema einstellen, was Sie wollen: Was läuft gut, was läuft schlecht, Verbesserungsvorschläge, usw. Daraus können dann entsprechend auch Themen für Ihre Teamsitzungen entwickelt und vorbereitet werden.	7	Ja
<a href="#">Nachrichtenforum</a>	Nachrichten und Ankündigungen	9	Ja
<a href="#">Unterhaltung - alles was der Erheiterung dient</a>	Also bitte, legen Sie los: Witze, Storys, Fotos etc. Viel Spaß!!!	27	Ja

Moodle-Dokumentation für diese Seite  
Sie sind angemeldet als Michael Jäger (Logout)

[Kurs101](#)

*Online-Kommunikation fördert Teamgeist und Aktivität.*

tal entscheidend den Austausch der Mitarbeiter untereinander und den zwischen Chefs und Team. Aus Cliqueswirtschaft oder Eigenbrötlerei können sich so echte Teams bilden, in denen jeder weiß, um was es geht. Es entsteht ein neues, anderes Wir-Gefühl.

Was es auch für die weniger computerbegeisterten Mitarbeiter oder Chefs einfach macht, sich an der Diskussion zu beteiligen, ist die Art, wie hier kommuniziert wird. Sie kann als „gepflegter Chat“ bezeichnet werden. Emotionale Symbole, sog. Emoticons, helfen, dem Geschriebenen die gewünschte Intonation zu verleihen, die sonst nur das gesprochene Wort klarstellen kann.

Witz, Ironie, Lob oder Verdruss sind Elemente, die ihren Platz haben sollen. Ganz bewusst enthält das Portal auch ein Forum „Unterhaltung – alles was der Erheiterung dient“. Denn bei aller Seriosität des Portals dient dieses Forum oft als Einstieg, mit den anderen in Kontakt zu treten. Es ist bemerkenswert, wie die Handhabung schon nach kurzer Zeit von allen gemeistert wird.

Damit das Portal nicht in Belanglosigkeit abgleitet, sondern ein Katalysator ist und das QM-Projekt vorantreibt, wird es betreut durch den Projektmanager von CuraMedis, der vorbereitete Dokumentationen zur Bearbeitung einstellt, über die Einhaltung des veröffentlichten Zeitplans wacht und Moderatorfunktion hat.

Jeder Mitarbeiter kann stets über den aktuellen Stand des QM-Projektes und alle wichtigen Dokumentationen informiert sein. Die Teilnahme am Portal ist transparent, man sieht, wer mitmacht, liest und

kommentiert. Der Moderator kann lenken, Tipps geben, gezielt ansprechen und zur Teilnahme auffordern, wenn die Kommunikation einzuschlafen droht. Spätestens dann erfolgt zur Rückkoppelung ein Gespräch mit der Praxis über die Erfolgsfaktoren „Aktivität“ und „Leistungsbereitschaft“.

Diese im Dentalbereich noch ungewöhnliche Form der Mitarbeitermotivation hat sich als so effektiv erwiesen, dass das Portal nicht nur während der gesamten durch CuraMedis betreuten Projektphase online ist, sondern auch im Anschluss kostenfrei von der Praxis in das eigene Intranet übernommen werden kann. Getreu dem Motto: „Vor dem QM ist nach dem QM“.

**MARGIT MEDERER-LAHNTROCH**

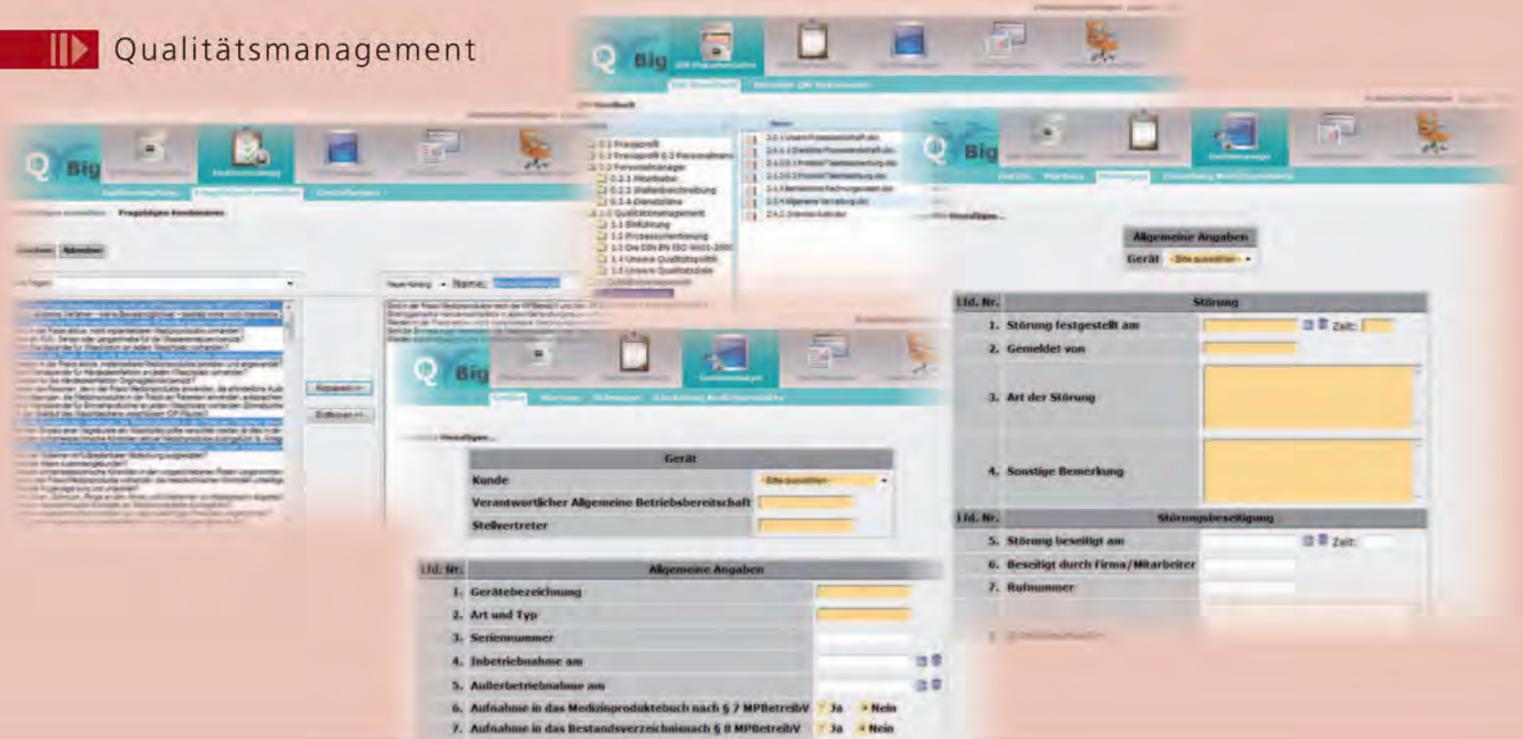
Bereich Marketing, CuraMedis



**CURAMEDIS – Michael Jäger**

– Dienstleistungen im Gesundheitswesen –  
Bielefelder Straße 16  
50737 Köln  
Tel: 02 21 / 16 85 43-22  
Fax: 02 21 / 16 85 43-21  
www.curamedis.de

CuraMedis richtet Qualitätsmanagement-Systeme nach DIN EN ISO 9001 in der vertragsärztlichen Versorgung und in Dentallaboren ein. Die Firmenphilosophie ist nicht QM im Schnellverfahren, sondern die umsichtige QM-Betreuung einer Praxis, die Elemente der Unternehmensberatung speziell für Ärzte, Zahnärzte und Labore mit einschließt.



# QM-Software – Technik zur Umsetzung von Visionen

► Margit Mederer-Lahntroch

Qualitätsmanagement in der vertragszahnärztlichen Praxis muss sein, denn der Gesetzgeber schreibt es vor. Es kostet jedoch Zeit und Geld, und der Nutzen ist im Vorfeld für viele nicht ersichtlich. Der Traum vieler Praxen: Die Anschaffung einer entsprechenden QM-Software – am besten recht preisgünstig – und fertig ist das praxisinterne QM mit Verfahrensbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Checklisten und allem, was man sonst noch braucht. Wer darauf hofft, hofft aber vergebens.

Nichts erledigt sich im Schlaf. Und eine QM-Software ist noch kein QM-System. Nach der Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses ist folgendes obligatorisch für das QM-System von Zahnarztpraxen:

- Erhebung und Bewertung des Ist-Zustandes,
- Definition von Zielen,
- Beschreibung von Prozessen und Verantwortlichkeiten,
- Ausbildung und Anleitung aller Beteiligten,
- Durchführung von Änderungsmaßnahmen,
- erneute Erhebung des Ist-Zustands,
- praxisinterne Rückmeldung über die Wirksamkeit von Qualitätsmanagement-Maßnahmen.

Diese Anforderungen alleine benötigen schon aktives Dazutun, das sich kaum auf eine Software abwäl-

zen lässt. Erheben, bewerten, ändern und erneut erheben muss man immer noch selbst. Ferner haben die Vertragszahnärzte nach § 5 der Richtlinie aber auch Ziele, eingesetzte Elemente und Instrumente nach den §§ 1, 3 und 4 dieser Richtlinie regelmäßig zu dokumentieren. Eine QM-Software kann hierbei unterstützen – komplett abnehmen kann sie die Arbeit nicht.

### Schmalspur-QM oder ISO 9001-Orientierung?

Wer genau das macht, was die Richtlinie hier vorgibt und nicht mehr, könnte das aber noch mit den am Markt befindlichen Musterhandbüchern und Papiervorlagen bzw. digitalisierten Papiervorlagen stemmen. Sie sind schließlich günstiger als eine

Software. Derjenige nimmt allerdings in Kauf, sehr viel Zeit mit Suchen zu verschwenden und bei der Organisation der Dokumente leicht den Überblick zu verlieren. Im Bedarfsfall schnell mal etwas nachlesen geht kaum, denn es fehlt die praktische „Stichwortsuchtaaste“ des Computers.

Wenn man dem eigentlichen Sinn der Richtlinie gerecht werden möchte, dann begreift man Qualitätsmanagement als permanente Aufgabe und als sinnvolles Instrument zum erfolgreichen, ganzheitlichen Management der Praxis. In diesem Fall empfiehlt sich die Orientierung an der DIN EN ISO 9001, dem etabliertesten QM-System weltweit. Die DIN ISO 9001 schreibt folgendes zwingend vor, als unverzichtbare Elemente eines wirksamen QM-Systems, das auf ständige Verbesserung zielt:

- die Lenkung von Dokumenten,
- die Lenkung von Aufzeichnungen,
- das interne Audit,
- die Lenkung fehlerhafter Produkte,
- die Lenkung von Korrekturmaßnahmen,
- die Lenkung von Vorbeugemaßnahmen.

### Zeit sparen durch elektronische Ordnung

„Lenkung von Dokumenten“ bedeutet auch, dass jederzeit zu ersehen ist, welche Version eines Dokumentes die aktuell gültige ist, warum und von wem es geändert wurde. Das schafft im Grunde nur noch eine computergestützte Versionenverwaltung, soll QM bzw. die Dokumentation des Systems nicht schon hier zur Hauptbeschäftigung werden. Die Mindestanforderung an jede digitale Bewältigungslösung ist also eine nachvollziehbare elektronische Versionenverwaltung. Notfalls ginge aber auch das noch mittels Excel- oder Word-eigener Funktionalitäten in selbstgebastelten Systemen. Der eigentliche Vorteil einer echten QM-Software liegt in der Kombination der verschiedenen Ansprüche: Sie enthält in der Regel eine Sammlung aller Dokumente, die für das QM notwendig sind und ist so weit interaktiv, dass diese individuell anpassbar sind. Sie enthält fertige Vorlagen für die Prozessgestaltung, für Praxisleitbild, Praxisziele, Mitarbeiterführung etc., denn es fällt den wenigsten leicht, diese Dinge schlüssig auszuformulieren. Sie macht per Knopfdruck sämtliche relevanten gesetzlichen Grundlagen zugänglich. Sie enthält Checklisten, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen und Formulare, die sowohl am Rechner bearbeitet als auch ausgedruckt werden können. Sie erlaubt nur Befugten in das QM-System einzugreifen, während alle übrigen zwar alles lesen aber nichts verändern dürfen. Es liegt auf der Hand, dass hier mit einer elektronischen Variante Zeit gespart werden kann gegenüber der traditionellen Abheftung.

### Alles kann – alles muss?

Aber zu viele Infos und zu viele Möglichkeiten kosten auch wieder Zeit. Die Kunst ist, nicht zu viel in eine QM-Software hineinzustecken. Eine gute Software geht nicht vom technisch machbaren aus, sondern von der leichten Bedienbarkeit und orientiert sich an der Arbeitsweise des Nutzers. Zu viele Optionen bedeuten zu viele Klicks bis man als Anwender dort hingelangt, wo man hinmöchte. Eine leichtgängige Software muss ergonomisch und barrierefrei sein. Auf diesem Ansatz beruht die Zahnarzt QM-Software „praxisprofilerQM“, die von CuraMedis in Zusammenarbeit mit futura-it entwickelt wurde. Exklusiv im Vertrieb über NordWestDental dockt sie auf Wunsch auch an die hauseigenen NWD-Praxissoftware-Module an und ist daher entschlackt um alle Funktionen, die üblicherweise von der Praxissoftware bereits erfüllt werden, wie Gerätemanager, Materialwirtschaft oder Sterimodul. Zeitraubende Redundanzen gibt es daher nicht. ppQM versteht sich in erster Linie als reines Dokumentenmanagement, enthält darüber hinaus aber auch ein Aufgabenmanagement, mit dem alle anfallenden Praxisaufgaben organisiert und überwacht werden können.

### QM-Software prozessorientiert

Der „praxisprofilerQM“ folgt der zentralen Idee moderner QM-Systeme, der Prozessorientierung und gliedert sich entsprechend systematisch. Alle relevanten Praxisprozesse sind abgebildet. Neben dem Basiswissen zu QM und einer Kurzübersicht über die DIN EN ISO 9001 enthält ppQM alles rund um die Organisation der Praxis, wie anpassbare Vorlagen für Organigramm, Verantwortlichkeiten und Stellenbeschreibungen. Eine gute Mitarbeiterpolitik trägt entscheidend zum Erfolg der Praxis bei, daher kommt dem Thema auch eine wichtige Bedeutung zu. Entsprechend findet man wichtige Vorlagen für die Mitarbeiterführung, für Einarbeitung und Schulung. Ein entscheidendes Plus: Als Arbeitserleichterung bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter und der Arbeitsvorbereitung enthält ppQM die Dokumentation nahezu aller relevanten zahnärztlichen Behandlungen. Ein Checklisten-generator erleichtert das Abarbeiten von Aufgaben. Aufzeichnungen werden normenkonform erstellt, aufrechterhalten und archiviert.

Für den eigenverantwortlichen Aufbau eines QM-Systems auch ohne externen Berater enthält der praxisprofilerQM eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für das QM-System, mit Statusanalyse und Mitarbeiterbefragung. ppQM kann sowohl als Einzelplatzlösung wie auch im Netzwerk betrieben werden. Die Systemvoraussetzungen sind minimal. Sämtliche Dokumente werden als OpenOffice-Dateien geliefert. OpenOffice ist die kostenfreie Alternative zu MS-Of-

fice und wird mit der Software ausgeliefert. Die Einbindung externer, bereits existierender MS-Office-Dokumente wird aber ebenso unterstützt.

### Browserbasierte QM-Software

Einen etwas anderen Ansatz verfolgt die ebenfalls von CuraMedis, diesmal in Zusammenarbeit mit larus software, entwickelte Lösung „QBig“. QBig enthält grundsätzlich die gleichen Funktionalitäten inklusive der kompletten Dokumentation für Zahnarztpraxen als Word-Dateien. Der Blick ist hier aber schon in die Zukunft gerichtet. Deshalb ist neben der Dokumentation ein zusätzlicher Schwerpunkt das Auditmanagement, das voraussichtlich schon in naher Zukunft ein gewichtiges Thema in Arztpraxen sein wird. Hygienebegehungen, MPG, QM oder was sonst noch kommen mag, lassen sich mit diesem Tool organisieren und überwachen. Zusätzlich gibt es einen Gerätemanager; Aufgaben- und Fehlermanagement sind in Arbeit. QBig orientiert sich bei der Bedienung an dem, was fast jeder aus der „normalen“, häuslichen Computeranwendung kennt: Das Standardprogramm Word und das Surfen im Internet. Entsprechend wird mit einer sehr einfachen und übersichtlichen Ordnerstruktur gearbeitet, wie man sie aus dem Windows Explorer kennt. Das ermöglicht Praxen zugleich die Ordner nach eigenem Dafürhalten zu organisieren. Alle nur Leseberechtigten haben nur Zugriff auf freigegebene Dokumente und brauchen sich mit der Versionsverwaltung gar nicht zu befassen. Einlesbar sind alle erdenklichen Formate wie Word, Open-Office, Pdf, etc., auch Filme zur besseren Anschauung komplexer Behandlungen etwa sind integrierbar. QBig erlaubt das schnelle Switchen von einem Dokument zum anderen mit Hilfe der bekannten „Fenster“-Technik, etwa um Details nachzulesen, denn die Dokumente können untereinander verlinkt werden.

Als eine der wenigen – vielleicht sogar als einzige –, der derzeit erhältlichen QM-Softwareprodukte für Zahnärzte, ist QBig browserbasiert. Browserbasierte Software hat einige Vorzüge gegenüber sog. Client (=Computer des Benutzers)-Installationen. Sie ist sozusagen die minimalinvasive Installationslösung, die am wenigsten in das System der Praxis eingreift. Lediglich auf einem Rechner muss die Software installiert werden, gleich ob Server oder Clientrechner. Über einen Browser, der auf jedem Rechner standardmäßig installiert ist, kann dann auf die Software zugegriffen werden. Dies erspart nicht nur bei der Installation in größeren Praxen viel Zeit, auch Updates und Upgrades sind mit minimalem Aufwand durchführbar.

### Wie trifft man jetzt eine Entscheidung?

Wer grundsätzlich für sich beschließt, QM aktiv als Instrument der Unternehmensführung einzusetzen,

benötigt eine technische Unterstützung. Bei der Auswahl gilt: So viele Features wie nötig, so einfach wie möglich. Schlicht und schnell in der Handhabung sollte die Software sein. Angebotene Features sollten auf jeden Fall auf ihre Sinnhaftigkeit untersucht werden. So ist z. B. fraglich, wie viel es nutzt, wenn der Aufgabenmanager ausspuckt, wer wann was zu erledigen hat, die QM-Software aber nur etwa 1 Std. pro Tag oder nur 3 Tage die Woche genutzt wird, d. h. angeschaltet ist und Aufgaben melden kann. Vor jedem Kauf nach Empfehlung oder Prospekt sollte daher die Bestellung einer kostenlosen Demoversion stehen. Da doppelt meistens doppelt kostet, sollte es ferner so wenig Überschneidung wie möglich mit bestehender Praxissoftware geben. Den tatsächlichen Preis für die QM-Einführung per Software erhält man, wenn man die Anzahl der Arbeitsplätze zählt, an denen die Software zur Verfügung stehen sollte. Und das sind in der Regel alle Arbeitsplätze in einer Praxis. Schnell kann da die vermeintlich günstige Einzelplatzversion für die gesamte Mannschaft in Relation zu den genutzten Funktionen zu teuer werden. Die unten stehende Übersicht dient als Leitfaden für die Auswahl.

Eines jedoch sollte jedem klar sein: Eine QM-Software ist noch kein QM-System. Das elektronisch gestützte Abarbeiten von Checkliste und internen Audits, das Zeichnen von Flussdiagrammen zur Prozessabbildung ist wertlos ohne die entsprechende Geisteshaltung dahinter. Jeder Kauf von QM-Software sollte motiviert sein durch die Begeisterung, das Bewährte zu bewahren und zu verbessern und alles was hemmt aufzuspüren und zu beseitigen. Der Zweck moderner QM-Software sollte sein, die Arbeit des QMB und aller Mitarbeiter an der Dokumentation und Weiterentwicklung des Systems so einfach wie möglich zu machen.

#### MARGIT MEDERER-LAHNTROCH

Bereich Marketing, CuraMedis



#### CURAMEDIS

Gesellschaft für Dienstleistungen  
im Gesundheitswesen Michael Jäger  
Bielefelder Straße 16, 50737 Köln  
Tel: 02 21 / 16 85 43-22  
Fax: 02 21 / 16 85 43-21  
www.curamedis.de

CuraMedis richtet Qualitätsmanagement-Systeme nach DIN EN ISO 9001:2000 in der vertragsärztlichen Versorgung und in Dentallaboren ein. Die Firmenphilosophie ist nicht QM im Schnellverfahren, sondern die umsichtige QM-Betreuung einer Praxis, die Elemente der Unternehmensberatung speziell für Ärzte, Zahnärzte und Labore mit einschließt.