

Agile QM-Systemgestaltung

Die digitale Transformation und die Vernetzung veränderten in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend das Wirtschaftsgefüge. Vormalig bestehende Grenzen, seien es physische zwischen Branchen oder organisationale Grenzen verschwinden zusehends. Die Welt hat sich verändert, ist komplexer und volatil geworden. Auch das Management von Unternehmen muss sich jetzt darauf einstellen, denn durch die kreativen technischen Neuerungen muss ein Umdenken stattfinden. Um

in diesem neu entstandenen Wertschöpfungs-Ökosystem weiterhin profitabel bestehen zu können ist man plötzlich gezwungen „agil“ zu sein. Aber wie soll das im Alltagsgeschäft funktionieren? Der Beitrag erklärt den agilen Ansatz am Beispiel einer Zahnarztpraxis.

Autoren: Carsten Behrens

Thomas Müller

E-Mail: behrens@modell-aachen.de
mueller@mueller-weidmann.ch

Überblick

Der vorliegende Beitrag

- stellt die formalen Inhalte, Ziele und Rahmenbedingungen von Qualitätsmanagement und dessen Begriffsbestimmungen sowie den Bezug zur Praxis dar,
- beschäftigt sich mit den Grundgedanken agiler Produktentwicklung, um die Hintergründe und Parallelen zu verstehen,
- zeigt auf, wie man Social-Media-Technologien sinnvoll im QM einsetzen sollte,
- erläutert wie man Wissen als Ressource und Erfolgsfaktor konservieren kann,
- beleuchtet was die ISO 9001 fordert und welche Ziele ein erfolgreiches Qualitätsmanagementsystem haben kann,
- zeigt die Schritt-für-Schritt-Einführung eines Managementsystems am Praxisbeispiel: Vorgehen zur Einführung eines agilen Managementsystems bei Arzt- und Zahnarztpraxen.

Zielsetzung im Qualitätsmanagement

Agile Methoden bedeuten nichts anderes als: Time-to Market-Zeiten bei konstanter Produkt- oder Dienstleistungsqualität verkürzen. Dazu eignet sich die Einführung eines agilen Qualitätsmanagementsystems. Qualität vereint mit agilem Management. Ein Widerspruch in sich? Ist Qualitätsmanagement vereint mit agilem Management tatsächlich ein Widerspruch? Ein Missverständnis im Hinblick auf Qualitätsmanagement, das hier entstehen kann, ist: „Wenn man agil sein möchte, wird nichts dokumentiert!“. Dies steht zunächst im direkten Widerspruch zum Qualitätsmanagement. Viel treffender ist der Gedanke lediglich das zu dokumentieren, was einen direkten Nutzen stiftet – ob für den Patienten, Kunden, internen Stakeholder oder später für ein Audit. Betrachtet man Qualitätsmanagement und agiles Projektvorgehen unter dieser Voraussetzung „sinnvoll zu dokumentieren“, vertragen sich QM und Agilität problemlos. Wie verhält es sich nun bei der Einführung von (Qualitäts-)Managementsystemen?

Rückblick: Wasserfall- und V-Modell

Ein relativ weit verbreitetes und dadurch vertrautes Projektvorgehen bei der Einführung von Managementsystemen beruht auf der – in der Regel gewohnheitsmäßig hingenommenen und nicht hinterfragten – Praxis, dass die Phasen des Projekts „wasserfallartig“ – nur von oben nach unten – aufeinander folgen. Bestenfalls ist die Einführung an das V-Modell angelehnt. Das bedeutet, dass die Einführung von Managementsystemen mit einem Top-down-Vorgehen startet und anschließend in ein Bottom-up-Vorgehen mündet. Argumente, die für diese stringente Vorgehensweise sprechen, also vonseiten des Managements (oben) in Richtung Mitarbeiter (unten) kommuniziert werden, sind:

- Ohne übergeordnetes Ziel, das von der Geschäftsleitung festgelegt wird, lassen sich keine Unternehmensprozesse ableiten.

- Ebenso ist die Ausrichtung der Prozesse ohne Leitbild unklar.
- Zudem ist ohne Prozesskennzahlen und Zielgrößen kein Prozess modellierbar.

Das V-Modell nimmt dabei an, dass die Partizipation der Mitarbeiter für die Akzeptanz von Entscheidungen von Bedeutung ist, sodass nach der Top-down-Phase eine Synthesephase stattfindet. Dadurch werden die Inhalte geerdet und es findet ein Abgleich mit der Realität statt. Die mit der Realität abgeglichenen Vorgaben werden zunehmend höher aggregiert, sodass am Ende der Abgleich der realen Gesamtsystemumsetzung mit dem Leitbild stattfinden kann.

Dieses Modell lässt allerdings einige Aspekte der Realität außer Acht beziehungsweise nimmt seltene oder falsche Prämissen an:

- Das Unternehmen startet auf der grünen Wiese – Existenzgründungsphase, es existiert bislang nichts.
- Ein stringentes Vorgehen ist wichtiger als schneller, wahrgenommener Nutzen.
- Änderungsaufwand der Struktur der Managementsystem-Dokumentation ist hoch.

Frühere Projekt- erfolge

Aus der agilen Produktentwicklung heraus kennen wir jedoch andere Anforderungen, die nachweislich zu früheren Projekterfolgen führten. Entscheidend für jenen Erfolg war der früh wahrgenommene Nutzen des Projekts. Diese baldigen Erfolge sind – gemäß Kotter und Rathgeber [1] – gleichzeitig auch ein entscheidender Faktor um Verhaltensweisen im Unternehmen erfolgreich zu verändern. Grundbedingung für alle Prinzipien der agilen Produktentwicklung sind Werkzeuge, die ein schnelles Prototyping und einen verhältnismäßig ge-

ringen Änderungsaufwand ermöglichen. In der Softwareentwicklung sind dies beispielsweise Mockup-Software, in der physischen Produktentwicklung einfache digitale Simulationen oder auch Methoden der additiven Fertigung (3-D-Druck o. Ä.). Je einfacher dabei die Partizipation der Nutzer ist, desto schneller kann die Optimierung der Prototypen stattfinden. Somit ein iteratives und kundenzentrisches Vorgehen: die Grundsätze des agilen Arbeitens. Daraus resultieren unter anderem Prinzipien wie SCRUM, OpenSource, Open Innovation, Mass Customization.

Charakteristika agiler Methoden

- » Iteratives Vorgehen
- » Kundenzentrisches Arbeiten
- » Zeitnahe und transparente Kommunikation

Abb. 1: Charakteristika agiler Methoden

Grund- annahmen

Eine Grundannahme der agilen Produktentwicklung ist, dass sie auf der grünen Wiese startet. Jedoch ist bei dem Thema Einführung eines Managementsystems die Ausgangslage nahezu niemals die, dass bei null gestartet wird. Das hängt vor allem damit zusammen, dass das Projekt meist nicht die „Einführung eines Managementsystems“ ist, sondern ein Projekt zur Systematisierung des an sich bereits im Unternehmen bestehenden Managementsystems. Dabei ist die Modellierung der Organisationsstruktur beziehungsweise die Dokumentation des zugrunde liegenden Managementsystems als ein Werkzeug, um dieses Managementsystem zu systematisieren (s. Abb. 1).

Ausgangs- situation

Die Ausgangssituation, die zu Beginn des Projekts vorgefunden wird, ist daher immer ein an sich funktionierendes

Unternehmen mit Zielen, Visionen und festgelegten Abläufen. Andernfalls würde die Organisation nicht am Markt bestehen können. Dieser Faktor ist für das Projektvorgehen bei der „Systematisierung“ des Managementsystems von entscheidender Bedeutung und darf bei der Bewertung der Situation nicht außer Acht gelassen werden um nachhaltiges Change Management in der Organisation betreiben zu können.

Es liegt also bereits ein (sogar recht guter Prototyp) der Organisation/des Managementsystems vor und es gibt Werkzeuge, die ein verhältnismäßig schnelles Prototyping und eine einfache Einbindung der Mitarbeiter ermöglichen.

Tatsächlich kann daher in den Projekten davon ausgegangen werden, dass ein Leitbild, eine Strategie, Ziele etc. existieren, wenngleich auch implizit. Daher ist es aber ohne Weiteres möglich, Prozesse zu modellieren, obwohl der „Überbau“ oder das „große Ganze“ noch fehlen. Auch ist es sinnvoll und durchaus möglich, Prozesse zu erarbeiten, obwohl die exakten Prozessziele nicht dokumentiert sind. Die Tatsache, dass das Unternehmen diesen Prozess bereits erfolgreich durchführt und zahlende Kunden vorzuweisen hat, reicht aus, um zu wissen, dass zumindest ein Gedanke an ein bestimmtes Ziel zugrunde liegen muss.

Hohe Kosten bei Top-down-Einführungen

Warum ist das in diesem Zusammenhang von entscheidender Relevanz? Weil die Top-down-Phase der Einführung von Managementsystemen in der Vergangenheit eine so lange Zeitspanne umfasste, dass die Kosten zu hoch und der gefühlte Nutzen für ein erfolgreiches Change Management zu spät spürbar waren. Das Resultat ist nicht nur der Misserfolg einzelner Managementsystem-Einführungsprojekte, sondern sogar ein flächendeckender Eindruck der Unwirtschaftlich-

keit und Unsinnigkeit von QM-Systemen über sämtliche Abteilungen des Unternehmens hinweg.

Was bedeutet denn nun das agile Projektvorgehen bei der Einführung von Managementsystemen oder besser: der Systematisierung des bestehenden Managementsystems mit der Zielrichtung auf Qualität?

Systemwert durch Nutzen schaffen

Für die erfolgreiche Einführung sind Fürsprecher und eine fokussierte Ausrichtung des Projekts unabdingbar. Das heißt, ohne ein klares Projektziel, -budget, Commitment und personelle Ressourcen kommt man nicht aus. Daher startet auch ein agiles Einführungsprojekt zunächst Top-down. Der entscheidende Unterschied ist, dass nun nicht erst Monate der Konzeption folgen, sondern recht rasch damit begonnen wird Prozesse zu modellieren, Arbeitsanweisungen abzuleiten und zu erstellen. Da auf dieser Ebene der größte Wert und Nutzen für die Mitarbeiter zu erwarten ist. Dieser Nutzen ist allerdings sehr sensitiv. Das bedeutet, dass ein etwas zu abstrakt beschriebener Prozess oder eine unverständlich beschriebene Arbeitsanweisung schnell zur Ignoranz der Inhalte führt. Entscheidend ist also ein minimaler Interpretationsaufwand der Anweisungen bei maximalem Nutzen für den Alltag. Daher hat es sich bewährt die Prozessbeschreibungen und Arbeitsanweisung mit Erfahrungswerten aus dem Alltag anzureichern, um damit den gefühlten Wert, den Nutzen für den Mitarbeiter zu steigern. Auch die Form der Modellierung – tabellarisch, stichpunktartig wie ein Kochrezept – spielt eine große Rolle, um den Lese- und Interpretationsaufwand so gering wie möglich zu halten. Aufwendige Prozessmodelle verfehlen dieses Ziel bei der breiten Masse der Mitarbeiterschaft mit Gewissheit. Denn Fließtext und allzu lange Flussdiagramme laden zum Überfliegen und punktuellen Lesen ein, was wiederum zwangsläufig Fehler in der Prozessdurchführung zur Folge hat.

**Mehrwert
initiiert
Dynamik**

Kann jedoch schnell auf einen spürbaren Mehrwert eines Prozessmodells beziehungsweise einer Prozessdokumentation verwiesen werden, ist meist die Dynamik für ein erfolgreiches Einführungsprojekt initiiert. Es besteht die Bereitschaft eigeninitiativ weitere Prozesse zu modellieren, zu optimieren und in den Alltag zu integrieren, vor allem durch das Hinzufügen der Erfahrungen aus dem praktischen Arbeiten.

Mit fortschreitendem Projekt wird jedoch sichtbar, dass der Überbau der Konzeption des Managementsystems fehlt. Das heißt, dass zunehmend Fragen aufkommen, wie die Rolle des Prozessverantwortlichen genau zu verstehen ist, welches Ziel der jeweilige Prozess verfolgt und vieles mehr. Speziell bei der Zielrichtung der Prozesse sowie der Verteilung der Ressourcen, stellt sich die Frage einer übergeordneten Ausrichtung wie einem Leitbild, einer Mission und einer Prozesslandschaft, die das gesamte Unternehmen visualisiert. Diese helfen situationsunabhängig geeignete Ziele abzuleiten, ohne dass es einer spontan entscheidenden Führungskraft bedarf.

**Social-Media-
Technologien
nutzen**

Für Managementsysteme bedeutet das, dass wir bis heute keine Technologie kennen, mit der es weniger Aufwand ist, Managementsystem-Dokumentation partizipativ zu gestalten, also prototypisch zu modellieren, als Social-Media-Technologien. Hinter dem Begriff „Social Media“ verbergen sich eine Vielzahl von Internetanwendungen, die auf den ideologischen und technologischen Fundamenten von Web 2.0 (dem sogenannten „Mitmach-Web“) aufbauen (s. Abb. 2).

Im Business-Umfeld eignen sich soziale Medien in manchen Bereichen besser, in anderen noch nicht sehr gut.

Für die unternehmensweite Zusammenarbeit und ein aktives, nachhaltiges Wissensmanagement hat sich die Wiki-Technologie als nutzenstiftende Lösung gezeigt. Gerade um die Dy-

Die fünf Gruppen sozialer Medien

- » Kollektivprojekte (z. B. Wikipedia)
- » Blogs und Mikroblogs (z. B. Twitter)
- » Content Communities (z. B. YouTube)
- » Soziale Netzwerke (z. B. Facebook)
- » MMORPGs und soziale virtuelle Welten
(Virtual Game Worlds und Virtual Social Worlds)

Abb. 2: Die fünf Gruppen sozialer Medien [2]

namik des Prototypings zu maximieren und dabei die Nutzer (die ausführenden Mitarbeiter) einzubinden. Das hawaiianische Wort „wiki“ bedeutet „schnell“. Also geht es immer um die Geschwindigkeit beim Auffinden und Anpassen von Informationen. Somit kann die Einführung eines Qualitäts-Wikis mit gutem Recht als agile Methode bei der Einführung von Managementsystemen bezeichnet werden.

Mitarbeiter- akzeptanz und Kunden- zufriedenheit

Denn mit dieser agilen Methode wird den technologischen Möglichkeiten der Managementsystem-Dokumentation und der Modellierung (rapid Prototyping/low costs of change) sowie der Tatsache, dass ein Managementsystem nie auf der grünen Wiese entwickelt wird, Rechnung getragen. Kombiniert mit den entsprechenden Effekten und Erfolgen aus der agilen Produktentwicklung mit früher Kundeneinbindung und daraus resultierender Kundenbegeisterung, da sie von Anfang an aktiv an der Entwicklung beteiligt sind. Die Kundenseite ist hier selbstverständlich die wertschöpfende Komponente, denn Kundenzufriedenheit sichert, salopp formuliert, die Umsätze. Aber die Partizipation der eigenen Mitarbeiter im Managementsystem und deren Akzeptanz ist der entscheidende Faktor für den erfolgreichen Change: hin zu einem agilen Unternehmen mit nachhaltig zufriedenen Kunden.

Vom statischen QM-Handbuch zum agilen und prozessorientierten QM-Handbuch

Das QM-Handbuch war in der Vergangenheit eine allgemeine und zusammenfassende Beschreibung des Qualitätsmanagements eines Unternehmens, das durch separat dokumentierte Verfahrens- und Arbeitsanweisungen untermauert wurde. Die ISO 9001:2015 fordert aus guten Gründen kein QM-Handbuch in diesem Sinne mehr. Entfällt die Forderung nach Dokumentation des Qualitätsmanagements dadurch vollständig? Keinesfalls. Die Dokumentation soll jedoch weniger einen Nachweischarakter haben, wie es in der Vergangenheit häufig der Fall war, sondern mehr ein Führungswerkzeug des Alltags werden.

Was bedeutet zweckmäßige Dokumentation?

Um sich dem Thema einer bedarfsgerechten effizienten bzw. zweckmäßigen Dokumentation eines Managementsystems zu nähern, ist ein klares und einfaches Verständnis des Begriffs erforderlich: Ein Managementsystem sind alle gelebten Systematiken, Prinzipien und Spielregeln eines Unternehmens unabhängig davon, ob Sie einmal dokumentiert wurden oder nicht. Dieses Verständnis verdeutlicht, dass jedes Unternehmen über ein Managementsystem verfügt, sobald bestimmte Spielregeln im Unternehmen ihre Gültigkeit haben. Im unternehmerischen Alltag sind diese i. d. R. anhand von Prozess- und Arbeitsanweisungen für den Mitarbeiter zugänglich. Aber auch nicht verschriftlichte, verbal kommunizierte Führungsimpulse eines Vorgesetzten können allgemeingültige Elemente eines Managementsystems bilden. Dass diese allerdings nicht die Grundlage eines nachhaltigen und wirksamen Managementsystems bilden, liegt auf der Hand. Somit herrscht in der Praxis eine weite Spanne hinsichtlich der Effizienz von Managementsystemen.

Definition: Eine Definition des Begriffs „Qualitätsmanagementsystem“ setzt ein klares und einheitliches Verständnis des Begriffs „Qualität“ voraus. In der ISO 9000, die die Grundlagen und Begriffe zu Qualitätsmanagementsystemen bestimmt, ist der Begriff zwar definiert, jedoch für den alltäglichen Gebrauch etwas sperrig zu verstehen.

Sehr plakativ beschrieben ist Qualität der Überdeckungsgrad von Forderungen des Kunden einerseits und der erbrachten Leistung des Lieferanten andererseits. Je mehr die erbrachte Leistung oder das gelieferte Produkt den Anforderungen des Kunden entspricht, desto höher ist die Qualität. Werden alle Anforderungen des Kunden erfüllt, ist die Qualität mit 100 % maximal – mehr Qualität ist nicht möglich. Eine noch bessere Leistung zu erbringen oder aber ein Produkt mit noch besseren Eigenschaften bereitzustellen ist dann keine zusätzliche Qualität, sondern eine Übererfüllung von Anforderungen, die vom Kunden meist nur sehr spärlich (finanziell) honoriert wird.

Auch der Begriff Qualitätsmanagementsystem ist in der ISO 9000 definiert. Ein QM-System ist die Summe aller Spielregeln eines Unternehmens, die entweder einen unmittelbaren (z. B. Arbeitsanweisung zur Vorbereitung des Behandlungsraums) oder aber indirekten Einfluss auf die Qualität der Leistung haben (Vorgehen zur Ermittlung von Schulungsbedarf von Mitarbeitern). Im Sinne des Total Quality Managements (TQM) – Grundlage des modernen Qualitätsmanagement – stehen jedoch alle Spielregeln des Unternehmens mehr oder weniger in Korrelation mit der Qualität der erbrachten Leistung. Andernfalls sind sie überflüssig. Aus diesem Verständnis heraus ist ein Managementsystem nahezu gleichzusetzen mit einem Qualitätsmanagementsystem.

**Definition
Prozess**

Eine allgemeingültige Definition des Begriffs Prozess lässt sich nicht ohne Weiteres ableiten, da verschiedene heterogene Sichtweisen vertreten werden. Allerdings sind sich alle Definitionen darüber einig, dass ein Prozess die Transformation einer Eingabe (gebräuchlicher: Input, s. Abb. 3) in eine Ausgabe (Output) ist. Angewendet auf unsere Qualitätsdefinition lässt sich das gesamte Unternehmen als ein Prozess verstehen: Die Kundenanforderungen als Input werden im Unternehmen in Leistungen, als Output für den Kunden, transformiert. Je positiver dessen Qualitätsurteil ist, desto zahlungsbereiter ist er. Das Ziel gewinnorientierter Unternehmen ist dabei, dass die Zahlungsbereitschaft des Kunden höher ist, als die Kosten der Transformation. Das Unternehmen auf Qualität auszurichten ist daher kein Luxus, sondern ureigentliches unternehmerisches Handeln.

Prozess:

Abb. 3: Prozess mit Input und Output

**Eigenschaften
von Prozessen**

Prozesse haben zwei weitere Eigenschaften: Sie lassen sich kaskadieren und verketten. Kaskadieren bedeutet, dass ein Prozess die Summe mehrerer Teilprozesse ist. Verketteten hingegen heißt, dass der Output eines Prozesses gleichzeitig der Input eines Folgeprozesses sein kann. Und so ist die Transformation von Kundenanforderungen in Leistungen das Resultat einer Prozesskette vieler Teilprozesse (z. B. Kunden

gewinnen, Patienten aufnehmen, Therapie durchführen, Patienten nachbetreuen, Abrechnung durchführen, s. Abb. 4 und Abb. 5).

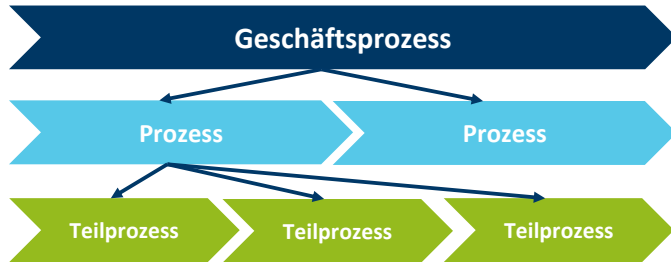


Abb. 4: Prozesskaskade

Prozessverkettung:

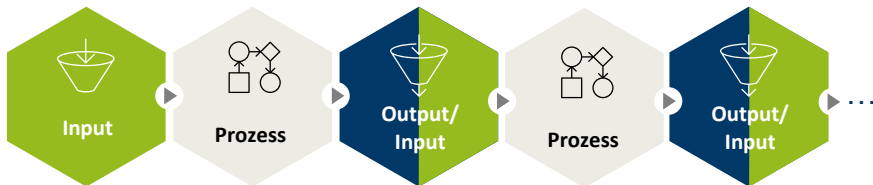


Abb. 5: Prozessverkettung

Die Personen, die den Input eines (Teil-)Prozesses liefern, werden „Lieferant“ und die Personen, die den Output erhalten, „Kunde“ genannt. Damit kann das Qualitätsverständnis, das wir auf den Kunden eines Unternehmens oder den Patienten einer Praxis angewendet haben, auch unternehmensintern angewendet werden: Je besser die Vorleistung eines internen Lieferanten den Anforderungen des internen Kunden ent-

spricht, desto höher ist die Qualität der Leistung. In diesem Zusammenhang wird daher von Prozessqualität gesprochen.

Was bedeutet Managementsystem-Dokumentation im Sinne der ISO 9001:2015?

Management-system-Dokumentation ISO 9001

In erster Linie fordert die ISO 9001:2015 ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem und keine Qualitätsmanagementsystem-Dokumentation. Kann ein Unternehmen aufzeigen (z. B. anhand seiner Ergebnisse und Kundenzufriedenheit), dass es auch ohne Managementsystem-Dokumentation reproduzierbar hervorragende Qualität liefert und sich kontinuierlich verbessert, sind die Normforderungen bereits erfüllt. Würde die Norm bei einem solchen Unternehmen zusätzlich eine Dokumentation fordern, wäre das reine Verschwendung. Die Norm wäre unternehmensschädigend – und das Gegenteil möchten die Norm-Autoren erreichen.

Erst in zweiter Instanz fordert sie eine Managementsystem-Dokumentation wohl wissend, dass ab einer gewissen Komplexität von Aufbau- und Ablaufstrukturen die Dokumentation die transparente Manifestation eines effizienten Managementsystems darstellt.

Gründe der Dokumentation

Was sind die Gründe für die Dokumentation des Managementsystems?

1. Reflexion der Organisation
2. Schaffen einer Referenz, Transparenz und Verbindlichkeit
3. Schulungsgrundlage schaffen
4. Verbesserungsgrundlage schaffen
5. Wissen konservieren
6. Schuldigen finden (bzw. Schuld abwenden)
7. Nachweis erbringen

Reflexion der Organisation

Während das Managementsystem dokumentiert wird, wird häufig sichtbar, dass viele Spielregeln längst nicht so klar sind wie angenommen. Somit trägt die Managementsystem-Dokumentation dazu bei, Lücken im System zu identifizieren und Verständnisdifferenzen aufzuzeigen.

Denn nur bei einheitlichem Verständnis von Anforderungen interner Kunden hat der interne Lieferant eine Chance diese mit seiner Leistung zu erfüllen. Daher schafft der Prozess des Dokumentierens meist schon einen großen Wert für das Unternehmen. Dies ist ein entscheidender Grund, warum vorgefertigte Managementsystem-Dokumentationen (oder einzelne Prozessbeschreibungen) zwar verlockend klingen, jedoch die Gefahr bergen, dass diese unreflektiert abgelegt werden und damit der erste große Mehrwert von Managementsystem-Dokumentationen ungenutzt bleibt.

Schaffen einer Referenz, Transparenz und Verbindlichkeit

Unternehmens- spielregeln definieren

Bei Unternehmensspielregeln ist es wie bei allen anderen mündlichen Absprachen, die im Leben von Menschen getroffen werden. Es gibt immer eine Restunklarheit zum Zeitpunkt der Absprache und je länger die Absprache her ist, desto größer ist die Streuung der Interpretation der Absprache. Im Extremfall wird diese sogar völlig vergessen. Ist die Absprache jedoch verschriftlicht, ist die Möglichkeit der Fehlinterpretation deutlich geringer und ein Vergessen kann nur eintreten, wenn das Dokument verloren wurde oder nicht auffindbar ist. Die Klarheit und die Nachhaltigkeit der Absprache können dadurch erhöht werden, dass alle Betroffenen bei der Erstellung des Dokuments eingebunden werden. Das so geschaffene gemeinsame Verständnis reduziert den

anschließenden Aufwand an Kommunikation und ggf. Konsolidierung.

Transparenz als Motivationswerkzeug

Ein Nutzen, der im Zusammenhang mit Managementsystem-Dokumentation am häufigsten genannt wird, ist „Transparenz“, denn sie trägt wesentlich zur Effizienzsteigerung des gesamtunternehmerischen Handelns bei. Selbstverständlich stiftet es für mich als Mitarbeiter und auch für das Unternehmen einen großen Nutzen, wenn ich ganz genau weiß, was von mir erwartet wird und was mein interner Kunde wünscht, und ich im Gegenzug exakt das erhalte, was ich als Vorleistung für meine Arbeit benötige. Wenn ich aufgrund dieser Klarheit weniger Konflikte im Unternehmen habe, meine Arbeit in kürzerer Zeit erledigen kann, mehr Geld verdiene, mehr Anerkennung erhalte und gleichzeitig früher Feierabend habe, werde ich die Transparenz befürworten. Diese Form der Transparenz ist entsprechend aller gängigen Motivations-theorien stark motivierend.

Hürden und Hindernisse der Transparenz

Gleichzeitig ist Transparenz einer der stärksten Gründe, warum die Ausgestaltung einer Managementsystem-Dokumentation von Mitarbeitern und Führungskräften ausgebremst wird. Denn das detaillierte Festhalten gültiger Spielregeln im Unternehmen schafft Klarheit hinsichtlich der Rollenverteilung, des Anforderungsprofils sowie über Art und Umfang der Leistungserbringung. Konnte man früher seine Fehler oder Leistungsdefizite durch Verweis auf vermeintlich unzureichende Vorleistung oder Missverständnisse kaschieren, wird dies bei hoher Transparenz nur noch schwer möglich sein. Gleichzeitig kann eine Detaildokumentation von Tätigkeiten die Ersetzbarkeit von Mitarbeitern erhöhen. Der Nutzen einer personenunabhängigen Durchführung ohne Qualitätsverlust liegt ebenso auf der Hand, wie die Angst der Ersetzbarkeit durch andere ggf. leistungsfähigere oder kostengünstigere Mitarbeiter. Die persönliche Bedrohung durch

Rationalisierung und die Angst davor für Fehler eindeutiger zur Rechenschaft gezogen zu werden sind zwei Beispiele für stark bremsende Faktoren. Angst ist eines der stärksten Hemmnisse für Motivation.

Wichtige Rolle der Führungskräfte

Die Herausforderung bei der Einführung einer Managementsystem-Dokumentation besteht nun darin, die Vorteile zur Geltung zu bringen, auf der anderen Seite die Vorbehalte ernst zu nehmen, die Ängste zu erkennen und diesen geeignet zu begegnen. Dabei kommt den Führungskräften hinsichtlich eines verbindlichen und verlässlichen Umgangs mit den Mitarbeitern eine besondere Rolle zu.

Führung mit Verbindlichkeit

Die Bedeutung von Verbindlichkeit bzw. Verlässlichkeit ist am einfachsten zu veranschaulichen durch deren Gegenteil: die Willkür. Willkür wirkt hochgradig demotivierend und wurde in der Geschichte der Menschheit sogar häufig als Folterinstrument genutzt. Beispielsweise willkürliches Bestrafen und Belohnen unabhängig von der erbrachten Leistung macht Menschen nicht nur umgangssprachlich verrückt. Verbindlichkeit und Verlässlichkeit ist also entscheidend für gesundes Sozialverhalten und die Motivation der Betroffenen. Gute Führungskräfte sind daher verbindlich. Verbindlichkeit ist in erster Linie ein Charakterzug, der jedoch durch dokumentierte Absprachen untermauert werden kann. Die Verbindlichkeit wird dadurch gesteigert, dass eine Änderung der Absprache frühzeitig geeignet kommuniziert wird und die Frequenz der Änderungen – soweit sinnvoll – minimiert wird.

Es gibt viele Führungskräfte, die jedoch lieber in einer permanenten Unverbindlichkeit verbleiben. Sie bleiben dadurch unangreifbar und können Macht ausüben ohne persönlich Verantwortung übernehmen zu müssen. Gibt eine Führungskraft jedoch klare Vorgaben und Anweisungen bezüglich Aufbau- und Ablaufstruktur ist Misserfolg eindeutig auf die

Führungskraft zurückzuführen. Bei diesen Führungskräften kommt es darauf an, Verständnis zu schaffen und eine Veränderung ihres Führungsverhaltens zu bewirken. Andernfalls kann es sinnvoll sein, sich von ihnen zu trennen.

Schulungsgrundlage schaffen

Beschleunigung in der Einarbeitungsphase

Eine Managementsystem-Dokumentation dient außerdem als Schulungsmaterial sowohl für neue als auch für Bestands-Mitarbeiter. Die Beschleunigung der Einarbeitung neuer Kollegen wird häufig von Mitarbeitern eines Unternehmens als Nutzen erkannt. Da die Managementsystem-Dokumentation weitausläufig als lästige Pflicht ohne großen alltäglichen Nutzen wahrgenommen wird, ist dies meist der kleinste gemeinsame Nenner, auf den sich Qualitätsmanager und die restliche Belegschaft einigen können. Ein trauriges Ergebnis in Anbetracht dessen, dass jeder Mitarbeiter nur einmal „neu“ im Unternehmen ist und meist mehrere Jahre dort verweilt. Auch das Argument, dass die Fluktuation innerhalb des Unternehmens immer mehr zunimmt, lässt den Nutzen der Managementsystem-Dokumentation kaum über den Aufwand der Erstellung und Pflege hinauswachsen. Tatsächlich ist dieser Nutzen nur einer unter vielen. Er ist vielleicht der Offensichtlichste, jedoch keinesfalls der Größte.

Eine wiederholte Schulung von Bestandsmitarbeitern erscheint vielen Mitarbeitern im ersten Moment eher lästig als wertvoll. Das hat unterschiedliche Gründe. Zum einen unterliegen wir dem Irrtum, dass wir Absprachen und Spielregeln kennen, obwohl unser letzter Kontakt mit ihnen lange zurückliegt. Zum anderen führt das routinierte Ausführen unseres Tagesgeschäfts häufig dazu, dass wir der Meinung sind unser Tun sei korrekter als die Dokumentation. Eine Schulung anhand der Dokumentation wird dann als lästig wahrgenommen. Drittens wurden wir häufig mit Schulungen konfron-

tiert, deren Inhalt noch nie zum Einsatz kam (Sicherheitsunterweisungen, Erste-Hilfe-Schulungen, etliche Schulfächer), sodass unsere grundsätzliche Einstellung zu Schulungen zu meist negativ vorbelastet ist.

Schulung kann Nutzen stiften

Tatsächlich kann eine wiederholte Schulung von Bestandsmitarbeitern einen großen Nutzen stiften. Dazu ist jedoch zu beachten, dass die Dokumentation extrem praxisnah und absolut aktuell sein muss. Wird die Schulung dann sehr kurzgehalten und ist die Anwendung der Inhalte zeitlich nah an der Schulung, ist der Nutzen schnell größer als der Aufwand. Dabei gibt es zwei Auslöser, die eine Schulung nötig machen: Zum einen bei jeder Änderung der Unternehmensspielregeln, um die Veränderung tatsächlich zur Umsetzung zu bringen. Zum anderen, um einer natürlichen Drift des Handelns entgegenzuwirken: Wenn wir eine Tätigkeit mehrfach durchführen, verändert sich unsere Ausführung über die Zeit – durch Lerneffekte, Nachlässigkeit oder aber leicht veränderte Rahmenbedingungen. Im Rahmen einer kurzen Schulung anhand der Managementsystem-Dokumentation kann unerwünschte Drift reduziert werden und Lerneffekte in die Dokumentation zurückgekoppelt werden, um diese auch den anderen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen.

Verbesserungsgrundlage schaffen

Keine Verbesserung ohne Dokumentation

Es ist nahezu unmöglich, einen Prozess systematisch zu verbessern, ohne ihn zu dokumentieren. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Prozess hinsichtlich Kosten, Qualität, Zeit, Arbeitssicherheit oder anderer Aspekte verbessert werden soll. Jede Verbesserung bedeutet eine Differenz zu etwas Bestehendem. Dazu muss sowohl die Ausgangssituation als auch die Differenz für alle Betroffenen so klar wie möglich sein. Unser Vorstellungsvermögen und unsere Sprache reichen für die nötige Klarheit in den seltensten Fällen aus. Ausnahmen

bilden sehr einfache Prozesse und/oder Prozesse, die wiederholt anschaulich vorgeführt und währenddessen besprochen werden können. Im zweiten Fall dient die reale Durchführung als Modell zur Besprechung der Verbesserung. Dieser Fall ist z. B. häufig im Handwerk anzutreffen. So haben die wenigsten Handwerksbetriebe Prozessbeschreibungen, wie ein Loch gebohrt wird oder wie gefliest wird. Prozessqualität wird dann durch wiederholte Beobachtung und Nachahmung sowie Korrektur der Nachahmung sichergestellt. Dieses Prinzip ist bei komplizierten oder abstrakteren Prozessen jedoch unwirtschaftlich. Hier hilft eine detaillierte schriftliche oder grafische Beschreibung als Grundlage für die Identifikation und Formulierung von Verbesserungspotenzialen.

Wissen konservieren

Wissen als Resource und Erfolgsfaktor

Eine Managementsystem-Dokumentation dient jedoch nicht ausschließlich der Kommunikation von Spielregeln, sondern auch dem Konservieren von Erfahrungen. Diesem Aspekt wird in der neuen Normrevision ISO 9001:2015 neues Gewicht verliehen. Während Spielregeln häufig von den Führungskräften ausgehen, werden Erfahrungen durch die Ausführenden gemacht. Dokumentieren diese ihre Erfahrungen unmittelbar an bzw. in der Prozessbeschreibung, kann von prozessorientiertem Wissensmanagement gesprochen werden. Diese Form des Wissensmanagements ist nicht neu. Bereits vor Jahrzehnten wurde davon gesprochen, dass Verfahrensanweisungen und Arbeitsanweisungen das Know-how von Unternehmen transportieren. Allerdings nimmt ihre Bedeutung aufgrund der rasanten Zunahme an Wissensarbeitern auf der Welt zu. Einhergehend mit dem Wandel von einer Agrar- hin zu einer Wissensgesellschaft nehmen in Industrienationen klassische Produktionsfaktoren wie Arbeit, Kapital und Boden einen zunehmend geringeren Stellenwert ein. Folglich kommt dem Wissen als Ressource und Treiber für

innovative Produkte als Erfolgsfaktor ein hoher Stellenwert zu. Dabei unterstützen Lösungsansätze der aktuellen Informationstechnik (z. B. Wikis) Unternehmen dabei, prozessrelevantes Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter in die Organisation zu überführen und nachhaltig zu sichern.

Nachweis erbringen

Nebenprodukt: Abschließend kommen wir zu dem Nutzen, der in vielen Unternehmen den bedauerlicherweise einzigen Nutzen der Managementsystem-Dokumentation darstellt: Einem erfolgreichen Nachweis der Wirkung des Qualitätsmanagementsystems gegenüber Patienten, Kunden, Zertifizierungsstellen und dem Gesetzgeber. Tatsächlich dient die Managementsystem-Dokumentation auch als Grundlage, um Externen bei Bedarf das etablierte Qualitätsmanagementsystem zu erläutern. Für Außenstehende ist es meist unmöglich, sich allein durch Beobachtung der Realität ein Bild der Wirksamkeit des Qualitätsmanagements zu machen. Sie sind daher auf erläuternde Dokumentation angewiesen und machen stichprobenartig einen Abgleich zwischen Dokumentation (Modell) und Realität, um Vertrauen in die Dokumentation zu gewinnen.

Struktur der Managementsystem-Dokumentation

Mindestanforderungen an Managementsystem-Dokumentation Die ISO 9001 gibt keine Struktur der Managementsystem-Dokumentation vor. Sie listet lediglich Mindestanforderungen an ein Managementsystem auf und hat zur besseren Verständlichkeit eine eigene, sinnvolle Struktur. Eine Managementsystem-Dokumentation, die dieser Struktur folgen würde, wäre ausschließlich auf den Nutzen „Nachweis erbringen“ ausgerichtet und damit gegen die Intention der ISO 9001. Welche Struktur ist stattdessen sinnvoll?

**Modell als
Abbild der
Wirklichkeit**

Eine Managementsystem-Dokumentation ist ein Modell der Wirklichkeit. Daher ein kurzer Exkurs zu Modellen und Modellierung im Allgemeinen. Ein Modell ist definiert als ein vereinfachtes, beschränktes Abbild der Wirklichkeit, um anhand dessen ein Modellierungsziel zu erreichen. Es ist auf eine Zielgruppe ausgerichtet (für wen?) und hat einen Zweck (wozu?). Modelle sind immer ein Stück weit falsch und unvollständig, was jedoch vernachlässigbar ist, wenn das Modellierungsziel erreicht wird.

Es gibt Modelle, die auf die Allgemeinheit ausgerichtet sind, z. B. Designskizzen eines neuen Motorrrads. Jeder ist in der Lage dieses Design-Modell zu „lesen“ und es erreicht bei vielen das Modellierungsziel: Begehrlichkeit. Andere Modelle, wie z. B. eine technische Zeichnung eines Motors, können nur von ausgebildeten Personen verstanden und interpretiert werden. Auch ist das Modellierungsziel hier ein anderes. Statt als Marketinginstrument dient die technische Zeichnung als Kommunikationsinstrument zwischen Konstrukteuren und Herstellern. Die Designskizze würde diese Aufgabe sehr schlecht erfüllen, genauso wie auch die Konstruktionszeichnung kaum Begehrlichkeit wecken würde. Es gibt daher keine pauschal „guten“ oder pauschal „schlechten“ Modelle. Sondern das Modell muss seinem Zweck und seinem Adressaten dienen.

**Das Aachener Qualitätsmanagementmodell als
Gestaltungsrahmen****Ziel eines
QM-Systems**

Das Ziel von QM-Systemen ist es, Kunden- und Patienten-anforderungen möglichst verlustfrei und systematisch in Produkte und Leistungen zu übersetzen. Dazu ist nicht nur eine einzelne Aktivität, sondern eine Kette vieler Aktivitäten erforderlich – eine Prozesskette mit den Patienten-anforderungen als Input und den Produkten und Leistungen als Out-

put. Da diese Prozesskette den Wert schafft, für den der Kunde oder Patient bereit ist zu zahlen, werden die Prozesse dieser Prozesskette auch Kernprozesse oder Wertschöpfungskette genannt. Da es außerdem das Ziel von QM-Systemen ist, sich hinsichtlich der Qualität kontinuierlich zu verbessern, gibt es meist mehrere Prozesse im Unternehmen, die zum Lernen der Organisation oder zur Verbesserung beitragen. Das sind beispielsweise Prozesse rund um die Themen Auditierung, Umgang mit Verbesserungen und Veränderungen, Auswertung von Kundenevaluationen, Verarbeitung von Reklamationen. Diese lassen sich im Modell sinnvoll als rückkoppelnde Prozesse darstellen.

Darüber hinaus gibt es unterstützende Prozesse, die erforderlich sind, um die Kernprozesse auszuführen, selbst jedoch nicht wertschöpfend sind. Diese können in einem Prozessmodell im unteren Bereich angeordnet werden. Das sind beispielsweise Prozesse rund um die Themen Finanzen, Controlling, Einkauf, Mitarbeiter, Ressourcen, IT und Büroorganisation (s. Abb. 6). Die dritte Kategorie von Prozessen sind Führungsprozesse, die der Ausrichtung und Steuerung der Kern- und Unterstützungsprozesse sowie der darin arbeitenden Mitarbeiter dienen. Das sind Ziel- und Strategieprozesse, sowie Budgetierungs- und Managementreview-Prozesse. Bei der Kommunikation eines solchen Modells ist es wichtig, darauf zu achten bei den Mitarbeitern keine Unzufriedenheit auszulösen. Denn bei diesem Modell geht es nicht um eine Hierarchisierung oder Herabstufung der einzelnen Prozesse im Sinne von: „Ich arbeite in einem Unterstützungsprozess und bin deshalb weniger wichtig als ein Mitarbeiter, der aktiv einen Kernprozess mitgestaltet.“ Denn alle Prozesse tragen schlussendlich zur Erreichung des Zieles der Kunden-/Patientenzufriedenheit bei, und ohne Unterstützungsprozesse wäre es nicht möglich, in den Kernprozessen reibungsfrei zu arbeiten.

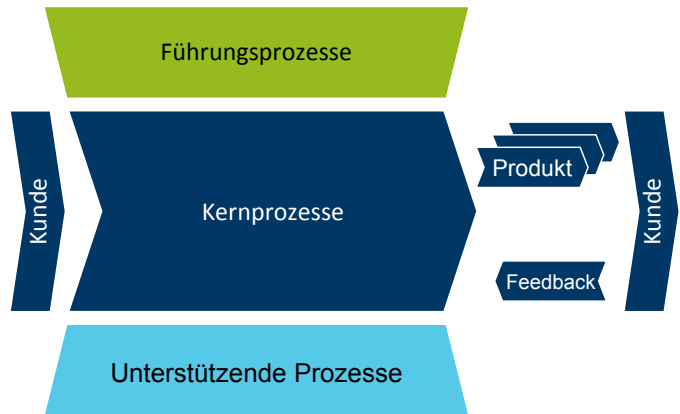


Abb. 6: Prozessarten

Prozessland- schaft

Mit dieser ersten Modellierungsebene (Prozesslandschaft) wird den folgenden Modellierungszielen Rechnung getragen. Es transportiert die Botschaft, dass sich das Unternehmen auf den Patienten ausrichtet und bestrebt ist Qualität zu liefern. Gleichzeitig bildet es das Geschäftsmodell des Unternehmens ab und zeigt durch die Ausrichtung auf wert- und qualitätsschöpfende Prozesse die Optimierungsrichtung auf. Drittens zeigt diese die ersten Zusammenhänge und Wechselwirkungen der Prozesse auf. Bei geeigneter IT-Unterstützung (z. B. umgesetzt in einem Wiki) sind die einzelnen Bereiche der Prozesslandschaft Links auf die jeweiligen dahinterliegenden Prozesse. Das Aachener Qualitätsmanagementmodell beispielsweise eignet sich sehr gut, um als Gestaltungsrahmen dieses Modellierungsziel zu erreichen (vgl. Abb. 6).

Ausgestaltung der Managementsystem-Dokumentation

Webbasierte Lösung zur Ausgestaltung

Um die Managementsystem-Dokumentation sinnvoll und zeitgemäß auszugestalten, muss diese auf der Basis einer

Social Media Technologie, am besten in Form eines Enterprise-Wikis ausgestaltet werden. Nur mit dieser Form ist es möglich, Wissen direkt durch den Wissensträger selbst am Prozess zu dokumentieren und sich den anderen Vorteilen des Webs zu bedienen, wie der Verlinkung unterschiedlicher, ineinandergreifender Prozesse und die Visualisierungsmöglichkeiten eines Webbrowsers. Zudem ist es sinnvoll einen webbasierten Freigabeworkflow zu etablieren, um Änderungen in der Dokumentation auf einen Blick zu erfassen, ggf. Korrekturen vornehmen zu können und das Dokument ordnungsgemäß und normkonform freizugeben.

Möglichkeiten der Darstellung

Hinter der ersten Ebene der Prozesslandschaft befinden sich die einzelnen Prozessbeschreibungen. Dabei gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, einen Prozess zu beschreiben bzw. zu modellieren. Als nützlichste und übersichtlichste Form zur Abbildung haben sich Flussdiagramme und die tabellarische Darstellungsweise zur Abbildung in Wikis herausgestellt.

Flussdiagramm/Swimlane-Darstellung

Flussdiagramm

Die Visualisierung eines Ablaufs durch ein Flussdiagramm bietet den Vorteil, dass die Grafik ggf. anschaulicher und eingängiger ist, vor allem jedoch auch gut Verzweigungen und Parallelitäten aufzeigen kann. Eine besondere Form des Flussdiagramms ist die Swimlane-Darstellung (dt.: Schwimmbahnen, s. Abb. 7), bei der jede beteiligte Rolle eine eigene Zeile (oder Spalte) erhält. So werden Verantwortungsübergänge und damit Prozessschnittstellen optimal visualisiert. Gerade an diesen Übergabepunkten von Leistungen ist es besonders wichtig, aufzuzeigen wann, wie und in welcher Form die Leistung übergeben werden soll.

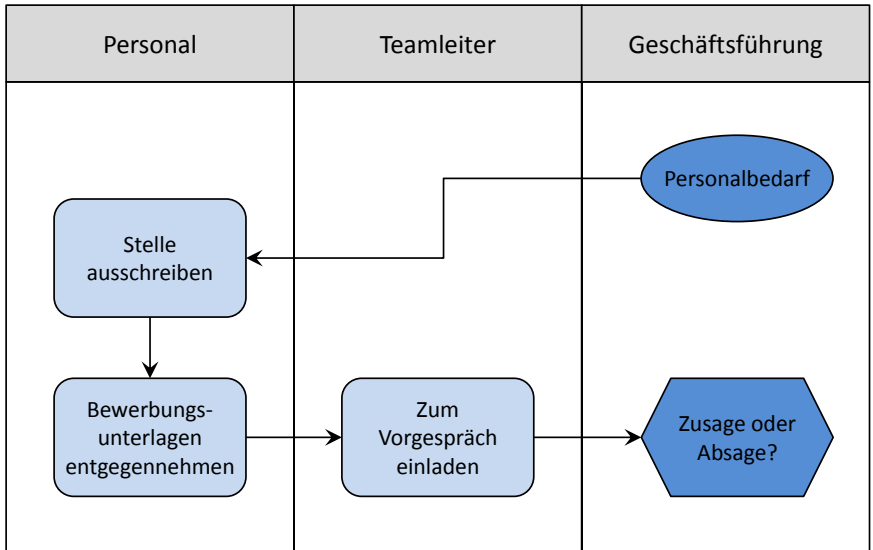


Abb. 7: Flussdiagramm

Tabellarische Darstellungen

Table

Eine der am besten akzeptierten Darstellungen ist die tabellarische Form, da die meisten Menschen gewöhnt sind Tabellen zu lesen, nicht jedoch Flussdiagramme (s. Abb. 8). Dabei werden die durchzuführenden Prozessschritte in die Zeilen eingetragen. Welche Spalten die Prozessschritte weiter beschreiben ist dabei unterschiedlich.

Die tabellarischen Darstellungen lassen sich auch sinnvoll mit den grafischen Darstellungen kombinieren, indem sie nebeneinander, untereinander oder verschachtelt (z. B. über Verlinkungen oder zusätzliche Datensätze) dargestellt werden. Dann werden die grafischen Elemente häufig für den

Überblick, die Details jedoch im Alltag verwendet. Außer diesen gibt es noch eine Vielzahl weiterer Darstellungsformen, die die Zielstellung eines QM-Systems mehr oder weniger gut unterstützen.

Detaillierte Beschreibung

Nr.	Prozessschritt	Zeitleiste	Input (<) Output (>)	Verantwortlich
1	vorgelagerte Prozesse: <ul style="list-style-type: none"> ■ jährliche Personalbedarfsplanung ■ Personalanforderung von Abteilungen 		< Personalbedarf	
2	Stelle ausschreiben <ul style="list-style-type: none"> ■ mögliche Platzierungen von Stellenausschreibungen auf <ul style="list-style-type: none"> ■ XING ■ Stepstone ■ LinkedIn ■ Monster 		Stellenanzeige_Berater.pdf  Stellenanzeige_IT_Softwareentwickler.pdf 	Mitarbeiter Personal

Abb. 8: Tabellarischer Aufbau von Prozessbeschreibungen

Der richtige Detaillierungsgrad

Was muss alles beschrieben werden?

Viele Qualitätsmanager werden mit der Frage konfrontiert, wie detailliert das Managementsystem im Unternehmen beschrieben werden muss. Tatsächlich gibt es keinen pauschal richtigen Detaillierungsgrad und keine richtige Anzahl von Ebenen. Die richtige Antwort ist: bedarfsgerecht. Es reicht die Prozesse nur grob und in ihren Zusammenhängen mit ihren Eckdaten zu beschreiben, es sei denn, es zeigt sich der Bedarf für eine Ausdetaillierung. Bedarf entsteht dabei nur durch drei Faktoren:

1. Es hakt in der Organisation, es gibt Unklarheit, Diskussionen, Fehler oder Schwächen im Prozess.

2. Es lohnt sich, einige Erfahrungen zu notieren, da sie später wertvoll sein werden.
3. Die Dokumentation ist zwingend durch eine Norm oder die Rechtsprechung gefordert.

Tritt keiner dieser Faktoren auf, ist es nicht nötig, dass der Prozess ausdetailliert wird. Eine Ausdetaillierung wäre reine Zeit- und Ressourcenverschwendung.

Dokumententypen

Was ist eine Prozessbeschreibung?

Prozessbeschreibungen beschreiben arbeitsplatzübergreifende Tätigkeiten und werden daher sinnvoll mit einem Flussdiagramm und tabellarisch beschrieben. Diese Prozessbeschreibungen sollten soweit möglich im Sinne von Folgeprozessen oder Unterprozessen miteinander verkettet werden. Das Ergebnis ist ein zusammenhängendes Prozessmodell, das auch die Wechselwirkungen der Prozesse abbildet. Davon lassen sich Arbeitsanweisungen unterscheiden, die eine arbeitsplatzbezogene Tätigkeit beschreiben – eine Art Kochrezept, was Schritt für Schritt zu tun ist. In Arbeitsanweisungen sind Flussdiagramme selten hilfreich. In Arbeitsanweisungen steht das Detail der Durchführung im Vordergrund und kann z. B. durch Bilder oder Videos angereichert sein. Arbeitsanweisungen sollten nach Möglichkeit in Prozessbeschreibungen am entsprechenden Prozessschritt verlinkt sein, sodass der Kontext der Arbeitsanweisung klar ist.

Darüber hinaus hat es sich bewährt, die Managementsystem-Dokumentation um Wissensseiten bzw. Infoseiten im Sinne eines prozessorientierten Wissensmanagements anzureichern. Im Prozess verlinkte Formulare, Datenbanken etc. unterstützen die Prozessausführung und das spätere Prozesscontrolling.

Praxisbeispiel: Vorgehen zur Einführung eines agilen Managementsystems bei Arzt- und Zahnarztpraxen

Use Case 1 Kein Serverzugriff in der Praxis

Am Montagmorgen kommt Isabelle in die Praxis und möchte wie gewohnt die Computer hochfahren. Jedoch haben weder der Rechner am Empfang noch im Büro Zugriff auf den Server. Isabelle weiß, dass es in diesem Moment sinnvoll wäre, den Server neu zu starten. Sie weiß aber nicht, wie sie das machen muss, und findet auch die Anweisungen dazu nicht. Erst mit der Ankunft der IT-Verantwortlichen lässt sich das Problem lösen.

Use Case 2 OP-Instrument fehlt

Ich starte gut vorbereitet und mit einem klaren Plan eine schwierige Operation. Es sollen Implantate im Oberkiefer mit gleichzeitigem Sinuslift inseriert werden. Die Operation verläuft auch plangemäß, bis ein spezielles Instrument zum Einsatz kommen soll. Dieses liegt nicht bereit. Es wurde vergessen und muss während der Operation noch organisiert werden. Mit einer unnötigen Verzögerung kann die Operation beendet werden. Zum Glück ging das noch einmal gut.

Use Case 3 Mitarbeiterin geht in Elternzeit

Petra, eine wichtige Mitarbeiterin der Praxis eröffnet mir, dass sie schwanger ist und dass sie für einige Monate Babypause machen wird und danach nicht mehr Vollzeit arbeiten möchte. Neben der Freude über die Ankündigung des neuen Lebens mischt sich aber auch eine Portion Anspannung: Wie soll ich die freiwerdende Vakanz besetzen? Woran ist zu denken? Was ist zu tun?

Wer kennt sie nicht, diese Situationen? Sie gehören zum Alltag und sind nicht einmal besonders außerordentlich oder existenzgefährdend. Sie lösen aber Stress aus, wenn sie nicht rasch und adäquat angegangen werden können.

**Klare
Spielregeln
schaffen
wertvolles
Wissen**

Klare Spielregeln, z. B. wie ein Arbeitsplatz vorbereitet werden muss, was bei Notsituationen zu tun ist oder wie beim Rekrutierungsprozess vorzugehen ist, vereinfachen solche Situationen massiv. Werden diese Spielregeln schriftlich festgehalten, ergibt sich über die Jahre hinweg ein Sammelwerk an hochspezifischem, unternehmenseigenem extrem wertvollem Wissen.

Jedes Unternehmen ist daran interessiert, Mehrwert zu generieren. So auch jede Arzt- und Zahnarztpraxis. Nachhaltig Mehrwert zu generieren setzt jedoch voraus, dass das Wissen dahinter konserviert und jederzeit neuen Umständen angepasst werden kann. Hier setzen Qualitätsmanagementsysteme (QMS) ein, die darauf abzielen, diesem Anspruch gerecht zu werden.

Es ist nachvollziehbar, dass diverse Exponenten in der sich sehr schnell verändernden Gesundheitsbranche ein Qualitätsmanagement bei den Leistungserbringern (Arzt und Zahnarzt) einfordern. Es sind Behörden, Verbände und Kassen, die immer unnachgiebiger den Nachweis eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) der angeschlossenen Praxen fordern. In Deutschland ist es der Gesetzgeber, der von den (Zahn-) Ärzten eine QM-Dokumentation verlangt. In der Schweiz ist es der zunehmende Konkurrenzdruck, der das Interesse an QM-Themen anfährt.

Interessanterweise erachten viele Ärzte ein Qualitätsmanagement als unwichtig oder bestenfalls als notwendiges Übel. Das ruft Dienstleister auf den Plan, die pfannenfertige

QM-Handbücher anbieten. Leider wird damit das Thema ins Absurde geführt: Qualitätsmanagement hat dann bedauerlicherweise nichts mehr mit Aufbau von nachhaltigem Mehrwert und Anreicherung von Unternehmenswissen zu tun, sondern stellt nur lästige Pflichterfüllung bei der Dokumentation dar. Hintergrund ist oft, dass sich die Ärzte am liebsten nur um ihre Patienten kümmern möchten und ihnen jegliche Administrationsarbeit salopp formuliert ein Graus ist.

Leider verkennen diese Ärzte jedoch den Nutzen, den ein etabliertes Qualitätsmanagementsystem aufweisen kann.

Wissen aufbauen und konservieren

Vorgaben präzise formulieren

Als praktizierender Zahnarzt möchte ich zum Beispiel bei Standardoperationen einen standardmäßig vorbereiteten Arbeitsplatz vorfinden. Es ist in meinem ureigenen Interesse, die Anweisungen für die Vorbereitung der Operation so eindeutig wie möglich zu erteilen. Ich möchte verhindern, dass während des Eingriffs ein Instrument fehlt, und ich kann daher nicht zulassen, dass die einfachsten Vorbereitungsschritte nicht eingehalten werden. Je präziser die Vorgaben sind, desto ruhiger läuft die Behandlung ab, je weniger unnötige, operative Hektik entsteht, desto „beruhigter“ geht der Patient nach Hause.

Es ist zu beachten, dass neben dem eigentlichen Eingriff die Gesamtheit aller anderen Details, die ein Patient im Verlauf seiner „Kundenreise“ (Customer Journey) wahrnimmt, ebenso direkt auf sein Wohlbefinden und damit auf seinen Heilungsverlauf auswirken, wie die Heilbehandlung an sich.

Daher ist es zu kurzgefasst, nur die direkten ärztlich-operativen Tätigkeiten ins Visier zu nehmen und ausschließlich diese zu optimieren. Es geht vielmehr darum, alle relevanten Pro-

zessschritte im Sinne einer Wertschöpfungskette zu verstehen, adäquat zu erfassen und ständig zu verbessern.

Customer Journey & gelebtes QM

Gelebtes Qualitätsmanagement hat sehr viel mit Vermeidung von unnötigen Friktionen zu tun. Es stellt sozusagen das Öl im Getriebe dar. Wenn jeder weiß, was er tun muss, oder weiß, wie er zu diesem Wissen gelangt, dann erübrigen sich viele unnötigen Reibereien. Wissen, wie man unternehmensspezifisch etwas richtig und effizient macht, ist eines der zentralen Anliegen von Qualitätsmanagement. Nur wenn die Anforderungen richtig und effizient erfüllt werden, empfinden es die Kunden und Patienten als Qualität.

In Bezug auf die „Kundenreise“ bedeutet das, dass jeder Unternehmer (und damit ist auch jeder Arzt und Zahnarzt gemeint) gut daran tut, sich mit dem Erlebnisstrang auseinanderzusetzen, den ein Kunde/Patient in seiner Praxis durchläuft: vom ersten Kontakt über die Therapie bis zum Recall.

- Wie soll der idealtypische Ablauf aussehen?
- Wo liegen die Schnittstellen der einzelnen Zwischenschritte?
- Wer ist verantwortlich für die adäquate Durchführung?
- Wie erfolgt die Durchführung eines Schrittes?
- Wie kann der Erfolg relevanter Schritte gemessen werden?
- Wann ist der Gesamtprozess fertig?

Der Wertschöpfungsprozess beginnt beim „Aufmerksamwerden auf die Praxis“ und endet erst beim Austritt des Patienten (tot oder lebendig) nach erfolgter Dokumentation, und wenn die Rechnung bezahlt ist.

In diesem Gesamtprozess gibt es unzählige Zwischenschritte. Das Wissen, wie diese Zwischenschritte zu bewältigen sind,

machen in ihrer Gesamtheit das Organisationswissen eines Unternehmens/einer Praxis aus.

**Nur klare
Abläufe können verbessert
werden**

Als Praxis, die bereits fast 20 Jahre mit einem QM nach dem Standard ISO 9001 arbeitet und diverse EFQM-Assessments hinter sich hat, können wir aus langer Erfahrung sprechen, dass nur aufgeschriebene und klar definierte Abläufe effizient hinterfragt und verbessert werden können. Es lohnt sich demnach unbedingt, die relevanten Prozesse zu definieren und ständig den neuen Gegebenheiten anzupassen (kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

Früher haben wir dazu eine Menge Ordner mit Papier gefüllt, später wurden alle Dokumente in elektronischen Ordnern gesammelt und verwaltet. Die Aktualisierung von Dokumenten und die Nachvollziehbarkeit von Veränderungen erforderten die Pflege eines ausgeklügelten und sehr aufwendigen Archivsystems.

Agilität

**Fortschritt
erfordert Ge-
schwindigkeit**

Je rascher sich das Umfeld und die Technologien verändern, desto höher ist der Bedarf, sich anzupassen. Mit jeder Anpassung ändern sich die Regeln und Rollen innerhalb der Praxis. Wird z. B. eine neue (digitale) Röntgentechnik akquiriert, muss geklärt werden,

- wann jemand befähigt ist, mit diesem System zu arbeiten (Ausbildung),
- welche gesetzlichen Vorschriften neu einzuhalten sind (Rahmenbedingungen),
- wie die Gerätschaft gewartet werden muss (Hygiene und Wartung),
- wie sie eingesetzt werden soll (Fachwissen).

Je schneller das Wissen zu diesen Aspekten im Betrieb erfasst, verankert, geschult und bei Bedarf wieder aufgefunden wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Betrieb jederzeit geordnet verlaufen und den Ansprüchen der Kunden genügen kann. Dies setzt voraus, dass der Wissensfluss unternehmensintern reibungslos und rasch erfolgen kann. Bisherige Systeme zur Dokumentation auf Papier oder in elektronischen Ordnern haben sich meist als träge und somit wenig agil erwiesen.

Je einfacher es ist, das aktuell geltende Praxiswissen zu erfassen, zu strukturieren, zu kommunizieren und wieder verfügbar zu machen, desto agiler kann das Unternehmen handeln, – desto besser kann es antizipieren.

Beispiel: Digitalisierung von Prozessen in der Zahnarztpraxis

Zahnarztpraxen im digitalen Wandel

Die Digitalisierung ist in der modernen, klinischen Zahnmedizin grundsätzlich bereits weit fortgeschritten. In den letzten 20 Jahren haben sich viele digitale Instrumente etabliert. Vor allem diagnostisch-therapeutische Anwendungen (digitale Abformungen, Röntgen, CAD-CAM-Verfahren) werden immer beliebter. In der Administration (Patentenverwaltung, Debitorenwesen) haben sich bereits mit der Einführung des PCs Ende der 90er-Jahre dentalspezifische Anwendungen (CRM-ähnliche Software) verbreitet.

Trotz der vielen Anwendungsmöglichkeiten bezeichnen sich rund drei Viertel der Zahnarztpraxen (zumindest in der Schweiz) als „nicht digitalisiert“. In der Regel ist damit gemeint, dass die Krankengeschichte manuell geführt, auf Papier erfasst und auch die Röntgenbilder weiterhin analog erstellt und abgelegt werden.

In der Dentalliteratur finden sich zwar zunehmend Hinweise auf neue diagnostische und klinische digitale Anwendungen. Die Auseinandersetzung mit dem digitalen Transformationsprozess, die Auswirkungen auf das Team und die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter hat jedoch erst begonnen und findet sich in der Literatur daher nur sehr spärlich [3] [4].

Die digitalen Veränderungen repräsentieren im Grunde eine Revolution im Beruf des Arztes. Diese Revolution eröffnet interessante Szenarien und Möglichkeiten. Sie stellt aber auch eine sehr große Herausforderung für den Arzt/Zahnarzt und sein Team dar. Es ist notwendig und immer wichtiger, sich mit neuen Instrumenten, Software und Maschinen auseinanderzusetzen und zu verstehen, wie diese effizient in den Workflow integriert werden können [5].

Wenn man von Prozessdigitalisierung spricht, dann kann man dies aus zwei ganz unterschiedlichen Perspektiven tun [6] (vgl. Abb. 9).

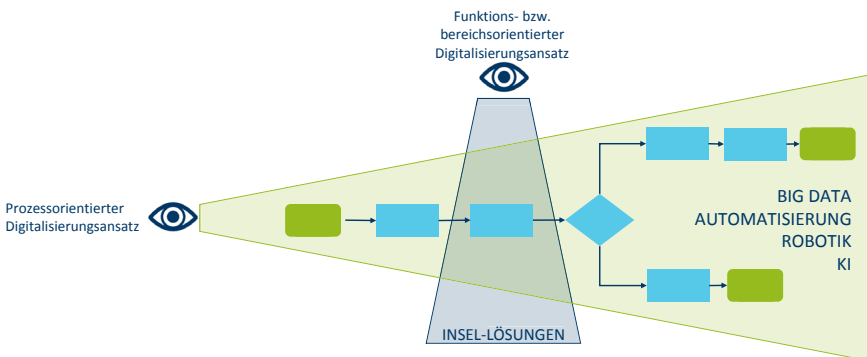


Abb. 9: Digitalisierung von Prozessen [6]

Typischerweise wird in der Gesundheitsbranche vorwiegend ein Funktions- bzw. bereichsorientierter Digitalisierungsansatz gewählt. Die Industrie beliefert uns rege mit neuen Systemen und Technologien, die in ihrer Funktion meist sehr hilfreich sind und zweifelsohne einen Gewinn für das Gesundheitswesen darstellen. Leider sind jedoch die allermeisten Systeme in sich geschlossene Insellösungen.

Solitäre Systeme, fehlende Schnittstellen

Datensilos durch Insel-lösungen

Heute werden neue Technologien vorwiegend als solitäre Systeme angeboten, d. h., sie weisen eine eigene Datenbank für die Verwaltung der Patienten auf. In der überwiegenden Zahl fehlen die Schnittstellen zu anderer Software wie z. B. zur Verwaltungssoftware einer Praxis. Weil solche Systeme untereinander nicht kommunizieren, müssen parallel mehrere Datenbanken mit Stammdaten geführt werden und so entstehen bei jeder Implementierung einer neuen Technologie wieder weitere Datensilos.

In der deutschsprachigen Dentalwelt ist zwar der Schnittstellen-Standard VDDS (Verband Deutscher Dentalsoftware Unternehmen) bereits weit verbreitet, Produkte aus Asien oder Übersee lassen sich aber nicht ohne Weiteres an ein bestehendes System anbinden.

Abbildung 9 verdeutlicht die Problematik, die sich durch den Funktions- bzw. bereichsorientierten Ansatz ergibt: Ohne durchgängige Prozesse (prozessorientierter Digitalisierungsansatz) lassen sich die künftigen und riesigen Potenziale in Richtung Automatisierung, Einsatz von Robotik und Künstlicher Intelligenz (KI) nicht ausloten.

Wer den digitalen Wandel langfristig schaffen möchte, muss sich aber in diese Richtung entwickeln.

Prägende Technologien der nächsten Jahre für die Gesundheitsbranche

Neue technologische Ansätze Folgende Technologien werden die Branche in den kommenden Jahren prägen [7]:

1. **Wearables:** neue Formen von Sensoren, die am oder im Körper getragen werden und permanent Daten zum Gesundheitszustand des Trägers erfassen und weiterleiten können.
2. Adäquate **Erfassung großer Datenmengen**, die Big-Data-Analysen ermöglichen werden. Diese werden in hohem Maße Einfluss auf Prävention, Diagnostik und Therapie haben.
3. Vernetzung von medizinischen Geräten (**Internet of medical things**)
4. Anwendung von **Plattformen** zum (mobilen, ortsunabhängigen) Analysieren und Visualisieren von Daten (mHealth, eHealth)
5. Einsatz virtueller, augmentierter und mixed Reality **VR/AR/MR** in Ausbildung, Diagnostik, Steuerung von Geräten, Fernwartung etc.
6. Neue Produktionsmethoden mittels **3-D-Printing** (Prothesen, patientenspezifische Medikamente, Organe etc.)
7. **Automatisierung** und Robotik
8. **Künstliche Intelligenz**

Prozessorientierte Digitalisierungsstrategie als Erfolgskonzept

Nur ein prozessorientierter Digitalisierungsansatz wird es ermöglichen, diese Technologien sinnvoll zu erschließen und in der Praxis einzusetzen. Für die Arztpraxis gibt es bisher jedoch nur ansatzweise integrale, prozessorientierte Anwendungen.

In unserer Praxis pflegen wir zwei Systeme, die eine entsprechende Ausrichtung verfolgen:

1. Die Krankenakte wird mittels elektronischen, prozessorientierten Formularen (Doconform, Firma Ergodent, [8]) als Wissensplattform zu patientenspezifischem Wissen geführt.
2. Ein Enterprise-Wiki (Q.wiki, Firma Modell Aachen GmbH, [9]) dient als Plattform für explizites Wissen zu unserer Organisation.

Kundenwissen und Organisationswissen werden auf diesen zwei Plattformen gesammelt, strukturiert und verfügbar gemacht. Beide Systeme orientieren sich im Grundsatz an der Wertschöpfungskette und lassen sich von den an das Unternehmen herangetragenen Anforderungen leiten.

Im Folgenden soll die Arbeit mit dem Enterprise-Wiki (Q.wiki, Modell Aachen GmbH, [9]) genauer beschrieben werden.

Kollaboratives Managementsystem

Kollaborativer Wissensaufbau Führung bedeutet „Umgang mit Mitarbeitenden und Gestaltung der Nahtstelle zwischen Unternehmen und Umwelt“ [10]. Genau hier setzt ein kollaboratives Managementsystem an.

Um eine (zahn-)medizinische Gesamtleistung erbringen zu können, braucht es mehrere Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Funktionen bzw. Rollen. Rolleninhaber müssen wissen, was von ihnen erwartet wird. Die Grundausbildung dient in der Regel dem Aufbau von Grundwissen und Grundfertigkeiten eines Berufs. Wie dieses Wissen dann aber konkret in einer Praxis mit ihren eigenen Abläufen und ihrer

eigenen Kultur eingesetzt wird, ist sehr unterschiedlich: So individuell wie die Praxis ist, so unterschiedlich sind ihre Prozesse.

Wissen konservieren durch die Wissensträger selbst

Unternehmensspezifisches Wissen muss eng an die Rollenträger gebunden werden. Deshalb ist es ratsam, das praxis-spezifische Wissen gemeinsam mit den Rollenträgern aufzubauen und zu konservieren. Dafür nutzen die meisten Unternehmen ein mehr oder minder detailliertes Handbuch (ausgedruckt oder elektronisch in Ordnern). Dieses soll die wichtigsten Prozesse abbilden und verfügbar machen. Wie oben beschrieben, genügt dieser Ansatz den neuen, sich dauernd ändernden Spielregeln nicht mehr und er ist weit entfernt vom Anspruch auf Agilität. Denn die Dokumentation veraltet schnell und weicht damit stark von der Realität ab.

Das Ziel von kollaborativen Managementsystemen ist es, das Organisationswissen **zusammen** mit den Rollenträgern stetig

- zu sammeln,
- zu strukturieren,
- einfach anzupassen und zu verbessern,
- zu kommunizieren.

Es wird

- jederzeit für jedermann verfügbar gemacht,
- jederzeit wieder auffindbar gemacht.

Wie im ersten Teil beschrieben, setzt hier die Wiki-Technologie ein und nutzt dabei bekannte und bewährte Methoden aus dem Social-Media-Bereich. Modell Aachen GmbH spricht hier von Social QM.

Unsere Erfahrung beruht auf der nun mehrjährigen Nutzung von Q.wiki einem erweiterten Enterprise-Wiki [7].

Q.wiki

Q.wiki als kollabora- tives Informations- portal

Q.wiki ist beides: Wissens- und Managementplattform zugleich. Als Wissensplattform funktioniert es ähnlich wie das weitbekannte Wikipedia, dies jedoch ausschließlich fürs eigene Unternehmen. Sämtliche Abläufe und alle wichtigen Dokumente sind in Q.wiki erfasst, als wäre es der große Spickzettel des Unternehmens.

Als Managementplattform dient es im Sinne aller Qualitätsmanagementanliegen sowie als hochwertiges Hilfsmittel für alle relevanten schriftlichen Kommunikationsbelange.

Die Nutzung von Q.wiki ermöglicht jedem Mitarbeiter Zugang zu explizitem Unternehmenswissen und erlaubt ihm, sich jederzeit am kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu beteiligen. Einmal initiierte Veränderungen finden über diese Plattform den schnellstmöglichen Weg nicht nur ins Anwenderhandbuch, sondern auch in den Praxisalltag und somit zu allen Mitarbeitern.

Aus der Praxis

Täglich dutzendfache Anwendung

Die Vorzüge von Q.wiki

– ein auf der Wiki-Technologie basierendes Managementsystem – überzeugte uns vom ersten Augenblick an. Seit nun fast drei Jahren pflegen wir die Arbeit mit Q.wiki. Dabei hat jedermann jederzeit und von jedem Ort aus Zugriff auf die für ihn notwendigen Informationen.

Durchschnittlich weist unsere Praxis mit 15 Personen 13.000 Zugriffe pro Jahr auf Q.wiki auf. Das bedeutet, dass 13.000 Mal sozusagen das Praxishandbuch aus dem Regal genommen und an irgendeiner Stelle geöffnet wurde. Es wird sehr aktiv damit gearbeitet, denn es entlastet

alle Beteiligten ungemein bei der Verrichtung von Alltags- aber auch Ausnahmesituationen.

In den weiteren Erläuterungen „Tipps aus der Praxis“ sind einige Beispiele zur Arbeit mit Q.wiki aufgeführt.

Sammeln

Wissen zu allen Abläufen (Prozessen) und unternehmensrelevante Aspekte können auf der gemeinsam gestalteten und genutzten digitalen Plattform erfasst werden. Diese Wissens-Plattform kann als Server-Lösung oder als Cloud-Lösung betrieben werden und hat rein äußerlich viele Ähnlichkeiten mit der bekannten Wikipedia-Oberfläche. Man findet sich darin entsprechend rasch zurecht. Wiki-typisch ist die rasche Aufnahme neuer Inhalte. In Q.wiki lassen sich sehr einfach neue Wissensseiten erstellen und Inhalte generieren. Dies kann in Form direkt eingegebener Texte und Tabellen erfolgen oder es lassen sich bestehende, ältere Originaldokumente einarbeiten bzw. verlinken. Es können auch Fotografien eingepflegt oder Filme z. B. aus YouTube verlinkt und eingebunden werden. Die Sammlung kann durch jeden eingeloggtten Mitarbeiter ergänzt und verbessert werden.

Strukturieren

Das aufgebaute Wissen wird nach üblichen Richtlinien eines QM erfasst und strukturiert. Das in Q.wiki verwendete Prozesssystem empfiehlt ein anerkanntes und bewährtes Prozessschema, das bei Bedarf vollständig individualisiert werden kann (s. Abb. 10).

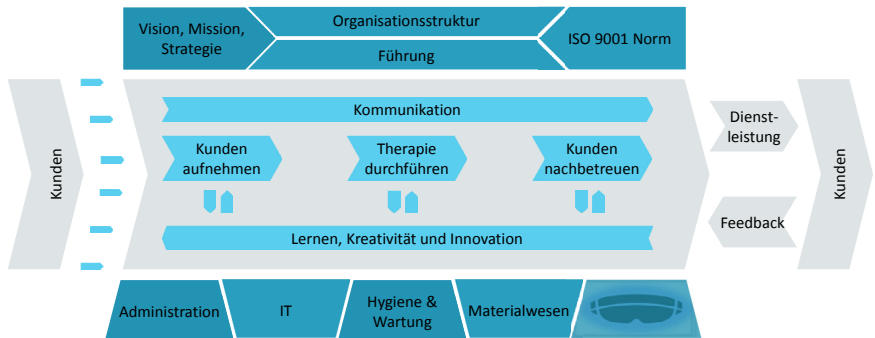


Abb. 10: Prozesslandkarte unserer Zahnarztpraxis in Q.wiki

Tipps aus der Praxis

Suche und Selektion von Mitarbeitern

Ist man auf der Suche nach neuen Mitarbeitern, stellen sich immer wieder die gleichen Fragen und es sind beim Einstellungsprozess die immer gleichen Abläufe zu beachten.

Die Arbeit mit Q.wiki erleichtert hier in vielfältiger Weise:

- Als Personalverantwortlicher muss ich den Prozess nicht immer wieder neu erfinden, sondern richte mich nach den beschriebenen und bisher als gut befundenen Abläufen.
- Externe Quellen wie z. B. Checklisten für ein Einstellungsgespräch, Entlohnungsreglements oder Verträge, die durch die Standesorganisation zur Verfügung gestellt werden, können direkt in Q.wiki am richtigen Prozessschritt verlinkt werden. So sammeln sich mit der Zeit auch andere hilfreiche Tipps an, z. B. wie ein Stelleninserat wirkungsvoll gestaltet und platziert werden kann.
- Änderungen im Prozess (z. B. Umgang mit Sozialkassen, Versicherungen etc.) können jederzeit eingepflegt werden.
- Verlinkungen zu eigenen Dokumenten (z. B. zu Rollen, Organisationsaufbau, Funktionsbeschreibungen etc.) vereinfachen den Ablauf und das Wiederfinden.
- Zum Schluss des Prozesses wird man per Link direkt zum nächsten Bereich „Einführung neuer Mitarbeiter“ weitergeleitet.

Einfach adaptieren können

**Aktualität
durch
Einfachheit
der Bedienung**

Ziel muss es sein, immer mit den aktuellsten Unterlagen arbeiten zu können. Ein ausgedrucktes Praxishandbuch ist in der Regel beim Druck bereits wieder veraltet. Das Einpflegen neuer Dokumente ist sehr mühselig und die Archivierung alter Dokumente aufwendig.

Q.wiki ermöglicht es auf einfachste Weise, von jedem Dokument eine Kopie zu ziehen, die dann „in Diskussion“ steht. Das Original bzw. die noch gültige Version des Dokuments bleibt dabei unangetastet. Das „in Diskussion“ stehende Dokument kann nun von allen Beteiligten bearbeitet werden, bis eine neue „best practice“ erarbeitet wurde. Dabei handelt es sich oft nur um inkrementelle, trotzdem aber wertvolle Verbesserungen. Sobald die „best practice“ steht, kann sie über einen meist ein- bis zweistufigen Freigabeworkflow zum neuen geltenden Stand erhoben werden. Beim Freigabeprozess wird das neue Dokument durch die Seiten- und QM-Verantwortlichen inhaltlich und formal geprüft. Es erfolgt die Freigabe oder ggf. die Bitte zur weiteren Überarbeitung.

Nach erteilter formaler Freigabe vergibt das System automatisch eine neue Versionsnummer für das Dokument und das alte wird archiviert. Auch der letzte Autor und das Freigabedatum wird automatisch aktualisiert.

Jede noch so kleine Veränderung kann nachverfolgt werden. Auch nach Jahren kann noch auf ein Dokument eines beliebigen früheren Standes zurückgegriffen werden.

Damit werden die Aktualisierung und Archivierung eines Praxishandbuchs zum Kinderspiel. Neue Anpassungen verlieren keine Zeit bis zur Freigabe und sind schnell verfügbar.

Das erworbene und weiterentwickelte Wissen wird so nachvollziehbar gemacht und auf effiziente Weise konserviert.

Tipps aus der Praxis

Richtig telefonieren

Auch wenn das Praxistelefon grundsätzlich immer von den gleichen Mitarbeitern bedient wird, gibt es spezifisches Wissen, das erarbeitet und stetig angepasst werden muss.

Beispielsweise treten neue Kunden und Patienten oft mit den gleichen einfachen Fragen zur Erreichbarkeit der Praxis an uns heran: Welche Busnummer fährt zu Ihrer Praxis? Wie gelangt man aus den verschiedensten Richtungen zu Fuß, per öffentliche Verkehrsmittel oder per Auto zur Praxis? Wo gibt es aktuell Umleitungen? Wo kann man parken, wenn das Parkhaus voll ist?

All das muss nicht auswendig gelernt werden, wenn sich am Telefonarbeitsplatz die Anleitung zum korrekten Telefonieren finden lässt. Neben unserer Patienten-Verwaltungssoftware ist diese Anleitung in Q.wiki ebenfalls immer geöffnet. Kleinste Änderungen und sinnvolle Links z. B. auf Partnerfirmen (Dentallabor, Bonitätsprüfungsanstalt etc.) können jederzeit eingepflegt werden und auch Ungeübte können sofort und richtig Auskunft geben.

Kommunizieren

Nachhaltige Unternehmenskommunikation

In jedem Unternehmen stellt die Kommunikation eine besondere Herausforderung dar.

Wer hat wann, was und wie gesagt oder festgehalten?

Q.wiki eignet sich nicht nur hervorragend als Kommunikationsmittel zur Sicherstellung aktuellster Prozesse. Es bietet auch vielfältige Möglichkeit zur chatartigen Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Das fördert die aktive Beteiligung am „Gesamtwerk des Unternehmenswissens“ und richtet sich nach den heutigen Bedürfnissen und Gewohnheiten

des „Social-Media-Zeitalters“. Entwicklungen können diskutiert und kommentiert (Prozesse), Anliegen an bestimmte oder alle Mitarbeiter gerichtet werden.

Herausragend ist ein systemspezifisches Tool von Q.wiki, das sich „Protokolle-Applikation“ nennt. Alle schriftlich zu verfassenden Informationen, Aufgaben und Beschlüsse finden hier eine gemeinsame Plattform. Die Protokolle-Applikation dient der Vorbereitung sowie Abhaltung von regelmäßigen Sitzungen und ermöglicht eine gezielte und akkurate Kommunikation.

Tipps aus der Praxis

Besser kommunizieren

In der Protokolle-Applikation von Q.wiki werden alle Teamsitzungen und auch andere schriftlich festzuhaltende Themen auf einfache und sehr übersichtliche Weise verwaltet. Es stellt neben der Prozessdokumentation für uns das hilfreichste Tool in Q.wiki dar. Vorzüge sind:

- Jegliche Sitzungen/Besprechungen/Regelmeetings können namentlich und übersichtlich angelegt werden.
- Rahmendaten wie Teilnehmer, Orte, Zeiten und Zyklen sowie grundsätzliche Sitzungsinhalte werden definiert.
- Jeder Teilnehmer kann neue Einträge verfassen, die an den Meetings behandelt werden sollen (Agenda wird gemeinsam erstellt).
- Am Meeting selbst können die Einträge einem der folgenden Status zugeordnet werden: „Information“, „Beschlüsse“ ans Team oder terminierte „Aufgabe“ an eine Person (s. Abb. 11).

ERSTELLT	TYP	ZUGEWIESEN AN	TITEL	ZIELTERMIN	STATUS
08 Okt 2018 ThomasMuefler	Information	Team	Weihnachtsferien 2018	21 Dez 2018	<input type="checkbox"/>
08 Okt 2018 UlrichRubi	Information	Team	Praxisagenda 2019		<input type="checkbox"/>
11 Sep 2018 MelanieWalter	Information	Team	GANZ WICHTIG!!! Notfallruckack		<input type="checkbox"/>
08 Okt 2018 MelanieWalter	Information	Team	Lichtleiter EMS kommt ins Desinfektionsbildl		<input type="checkbox"/>
08 Okt 2018 MelanieWalter	Information	Team	OP Arbeitsstühle besser reinigen		<input type="checkbox"/>
12 Okt 2018 StephanieRadtkegel	Information	Team	Es darf KEINE Polsterpaste in den Therom!!!		<input type="checkbox"/>
10 Okt 2018 ThomasMuefler	Aufgabe	ThomasMuefler	Neuer Praxisfilm für unsere Webpage	31 Okt 2018	<input type="checkbox"/>
08 Okt 2018 UlrichRubi	Information	Team	Ferienwünsche 2019: Eingabe bis 31.10.2018	31 Okt 2018	<input type="checkbox"/>

Abb. 11: Protokoll aus Q.wiki

- Jeder Teilnehmer findet auf seiner persönlichen Favoritenseite („Meine Seite“) die ihn betreffenden Aufgaben wieder.
- Gilt ein Protokollpunkt als erledigt, wird er mit einem Klick in den Bereich der geschlossenen Einträge verschoben. Bei Bedarf kann er jederzeit wieder eingesehen oder reaktiviert werden.

Damit wird gewährleistet, dass Informationen, Beschlüsse und Aufgaben automatisch protokolliert und nachverfolgt werden können. Sie bleiben so lange auf der „To-do-Liste“, bis sie erledigt sind. Daraus resultiert, dass nur wirklich umgesetzte Aufgaben und Beschlüsse in den Hintergrund treten. Teamsitzungen können durch diese Vorgehensweise äußerst effizient und zielgerichtet abgehalten werden.

Will ein Mitarbeiter nach seinem Urlaub Übersicht darüber erhalten, was in seiner Abwesenheit besprochen oder beschlossen wurde, so kann er mittels entsprechender Datums-Filter die Suche in den Protokollen nach relevanten Veränderungen einschränken.

Weitere Q.wiki-spezifische Anwendungen wie „Risiken“ oder „Interne Projekte“ bedienen sich derselben Anwendungslogik. Auf der persönlichen Favoritenseite („Meine Seite“) sammeln sich so aus allen Bereichen die eigenen Aufgaben. Und man behält stets den Überblick über alle anfallenden Aufgaben.

Praxisspezifisches Wissen verfügbar machen

Zugriff jederzeit von überall

Dadurch, dass das gesammelte Wissen auf einer digitalen Plattform liegt, kann es jederzeit und an jedem erdenklichen Ort zugänglich gemacht werden. Voraussetzung ist ein entsprechendes Gerät mit Zugriff auf das betriebseigene Netzwerk oder aufs Internet sowie selbstverständlich Nutzernamen und Passwörter.

Im Alltag besonders geeignet sind Tablets, die überall mitgenommen werden können und womit direkt auf alle Inhalte zugegriffen werden kann. An allen wichtigen Stellen der Praxis lassen sich so auf einfachste Weise relevante, kontextspezifische Inhalte abrufen.

Selbstverständlich ist auch der Zugriff aus der Ferne möglich. Das macht den Weg frei für „echt kooperative“ Fernarbeitsplätze oder Homeoffice.

Tipps aus der Praxis


Die perfekte Vorbereitung des Arbeitsplatzes

Die perfekte Vorbereitung des Arbeitsplatzes beginnt bei der Wartung und Sterilisation der Instrumente. Hier gibt es nur richtig oder falsch, steril oder unsteril. Am Ort der Sterilisation darf es keinen Interpretationsspielraum geben. Daher sind haargenaue, schriftliche Angaben festzuhalten, wie man korrekt und steril aufbereitet (s. Abb. 12).

Es hat sich zum Beispiel bewährt, Instrumentensets in ihrer Bestückung genau zu beschreiben (s. Abb. 12) und zusätzlich mit Fotos zu versehen.

Arbeitsanweisung			Version: 17	
8er ExTray			Geltungsbereich: unternehmensweit	
Letzter Autor: NicoleLeu	Verantwortlich: NicoleLeu	Freigegeben durch: ThomasMueller	Freigabedatum: 02.10.2018	

Sie sind hier: [Q.wiki](#) > [Prozesse-Bereich](#) > [Templates](#) > [Hygiene und Wartung](#) > [Sterilbuch](#) > [8er ExTray](#)



1. 2 Spiegel
2. Pinzette
3. chirurgische Pinzette
4. 2 feine Wurzelheber
5. Raspatorium
6. Skalpellhalter
7. Desmotom
8. Pinzette mit gerippter Fläche
9. scharfer Löffel
10. Lunjacheck

Abb. 12: Klar definierte Bestückung eines Instrumententrays

Der Zugriff auf diese Informationen erfolgt direkt am Arbeitsplatz in der Sterilisation über ein Tablet (s. Abb. 13).



Abb. 13: Tablet-Computer in der Instrumentenaufbereitung

Ebenso eindeutig muss beschrieben sein, welchen Weg ein Instrument vom unsterilen zum sterilen Zustand durchlaufen muss (Prozessanleitung).

Die Vorbereitung des Arbeitsplatzes im OP wird in gleicher Art mit Checklisten und Fotos beschrieben. Abrufbar sind diese Informationen direkt am OP-Computer.

Wissen wieder auffinden

Inhalte wieder und schnell aufzufinden, ist eine weitere Stärke von Q.wiki. Über ein wiki-typisches Suchfeld kann ein beliebiger Begriff eingegeben werden. Wurde dieser Begriff unternehmensintern auf der Wiki-Plattform je irgendwo erfasst, werden entsprechende Suchresultate aufgelistet. Mittels diverser Filter kann die Suche eingegrenzt werden (z. B. Verfassungszeitraum, Dokumententyp etc.). Es werden auch Begriffe in Dokumenten (wie z. B. Word, Excel, PowerPoint, PDF) durch die integrierte Volltextsuche gefunden.

Ebenso werden die Protokolle durchsucht. Informationen, Beschlüsse und Aufgaben aus früherer Zeit lassen sich so rasch wiederfinden.

Tipps aus der Praxis

Schulung neuer Mitarbeiter

Der Einführungszeit neuer Mitarbeiter kommt eine besondere Bedeutung zu. Je schneller sich jemand im Betrieb „zu Hause“ fühlt, desto schneller kann er selbstständig arbeiten.

Auch hier gilt wieder die Devise, dass das Rad nicht jedes Mal neu erfunden werden muss. Mit der „Checkliste Einführung“ haben wir für unsere Praxis ein Hilfsdokument zur effizienten und vollständigen Einführung neuer Mitarbeiter erarbeitet. Diese Checkliste, die aus diversen Einführungs- und Lerninhalten besteht, ist als Laufblatt zu verstehen. Sie wird dem neuen Mitarbeiter am Eintrittstag übergeben und dient ihm und dem Team als Orientierung, inwieweit er in den praxisspezifischen Themen eingeführt und geschult wurde. Die Checkliste wird eigenverantwortlich geführt und von den Führungskräften visitiert.

Vom Kennenlernen der Praxisräumlichkeiten und des Teams bis zum Abschlussgespräch der Einführung sind alle relevanten Aspekte erfasst. Das Abschlussgespräch dient als Feedback zur Einführung und stellt den Ausgangspunkt für die Zielvereinbarung dar. Das Feedback des neuen Mitarbeiters unterstützt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Einführung.

Einführung von Q.wiki

Für eine Wissensplattform ist es nie zu früh

Man kann gar nicht zu früh damit beginnen, eine Wissensplattform und interaktives Managementsystem wie Q.wiki einzuführen. Einem ganz jungen Unternehmen gibt es sofort eine inhaltliche Struktur, worin relevante Dokumente zusehends eingepflegt werden können. Einem reiferen Unternehmen ermöglicht es, Übersicht über das bereits erworbene Wissen zu erlangen, und dient der effizienten Verbesserung von Prozessen und der Archivierung von bestehenden und neuen Dokumenten.

Die Einführung eines Enterprise-Wikis verspricht viele Vorteile. Und nur diese rechtfertigen die Umsetzung des Projekts. Auf dem Weg dahin liegen aber einige Risiken und Knacknüsse, die sich zu handfesten Nachteilen auswirken, wenn sie nicht frühzeitig beachtet bzw. gelöst werden.

Es ist daher von eminenter Bedeutung, Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken sowie Knacknüsse eines Projekts zu kennen, um damit umzugehen.

Vorteile, Nachteile, Risiken und Knacknüsse

Zuerst müssen die Begriffe Stärken, Schwächen, Knacknüsse, Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken eines Projekts verortet werden. Es hat sich folgendes Schema herauskristallisiert (s. Abb. 14):

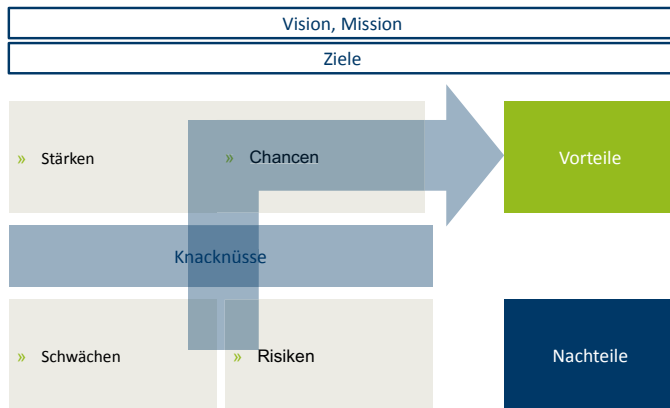


Abb. 14: Verortung von Begriffen

Als Basis für die Begriffsverortung dient die SWOT-Logik mit ihrem Bezug zu Chancen und Risiken („Umweltanalyse“) sowie Stärken und Schwächen („interne Analyse“).

Grundsätzlich folgen alle Überlegungen der Vision, der Strategie und den Zielen eines Unternehmens, so auch Q.wiki. Sollte sich ein Projekt darin nicht einreihen lassen, dann sollte man davon ablassen.

Vorteile

Vorteile aus einem Projekt ergeben sich dann, wenn Chancen genutzt und Risiken minimiert werden können.

Nachteile

Nachteile ergeben sich aus ungenutzten Chancen sowie aus unerkannten oder nicht antizipierten Risiken und Schwächen.

Es kann folglich festgestellt werden, dass sich Vor- oder Nachteile nicht per se durch ein neues Instrument (z. B. Q.wiki) bzw. durch die Digitalisierung ergeben. Vorteile ergeben sich erst durch die konsequente Nutzung von Chancen.

Wenn das digitale Projekt „X“ im einen Betrieb Vorteile generiert, kann es im anderen durchaus zu Frust und Misserfolg führen.

Knacknüsse Knacknüsse werden als „nicht einfach zu lösende Fragestellung“ definiert und sind im Grenzbereich zwischen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken anzusiedeln.

Knacknüsse entwickeln sich aus Schwächen und Risiken in einem Projekt. Im günstigeren Fall wandeln sich Knacknüsse zu (positiven) Herausforderungen, im ungünstigeren stellen sie unüberwindbare Hindernisse dar. Die Auseinandersetzung mit den Knacknüssen ist für das Gelingen eines Projekts daher elementar und entscheidet letztendlich, ob sich Vorteile oder eben Nachteile ergeben werden.

Knacknüsse treten in allen Phasen eines Projekts auf und betreffen alle strategischen Perspektiven. Als Projektphasen sind zu verstehen:

- Evaluation
- Entscheidung
- Umsetzung
- Anwendung

Tipps aus der Praxis

Frühzeitiges Lösen von Knacknüssen

Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich ungelöste Knacknüsse einer Phase, in die nächstfolgende verschieben. Es gilt: Aufgeschoben ist nicht aufgehoben! Deshalb muss den Knacknüssen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Bereits in der Evaluationsphase von Q.wiki lohnt sich die Auseinandersetzung mit möglichen Stolpersteinen.

Um ein umfassendes Bild eines Projekts zu erhalten, müssen vier verschiedene strategische Perspektiven gesondert betrachtet werden. In Anlehnung an die Balanced-Scorecard-Logik [11] sind dies:

- Ressourcen (Mitarbeiter, Wissen, Zeit, Infrastruktur etc.),
- Prozesse,
- Kunden,
- Finanzen.

Jedes Projekt hat in allen strategischen Dimensionen und in allen Phasen unterschiedlichste Implikationen. Es ist entscheidend, sich diesen rechtzeitig bewusst zu werden. Eine strukturierte Herangehensweise ist daher zu bevorzugen.

Ziel jeder strukturierten Vorbereitung muss sein:

1. **Übersicht** zu erlangen über ein Projekt in Bezug auf Phasen, Perspektiven, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.
2. **Knacknüsse** frühzeitig zu erkennen und zu lösen.
3. Basierend auf dieser Analyse richtig zu entscheiden, um Chancen in handfeste Vorteile zu verwandeln.

Leitfaden „Entscheidungsmatrix“

In eigenen Projekten hat sich die Herangehensweise mithilfe des durch den Autor entwickelten Leitfadens „Entscheidungsmatrix“ bewährt. (s. Abb. 15)

Die folgenden Fragen müssen **aus allen vier strategischen Perspektiven** beantwortet werden.

1. Passt das Projekt in unsere Gesamtstrategie?

- a. Diese Frage impliziert zwei Aspekte:
 - i. Erstens: Ist überhaupt eine Strategie vorhanden? Leider ist es so, dass die meisten Ärzte und Zahnärzte keine Geschäftsvision und keine Strategie erarbeiten, weil sie es für gegeben erachten, dass eine Arztpraxis ohnehin erfolgreich agiert. Die Frage soll dafür sensibilisieren, dass jedes Projekt in eine Praxisstrategie eingebettet sein soll.
 - ii. Zweitens: Sollte bereits eine Praxisstrategie vorhanden sein, muss das Projekt dazu kompatibel sein.
- b. In Bezug auf das Projekt „Q.wiki“ sollte daher die Einführung eines kollaborativen Managementsystems ein Schritt in die angestrebte strategische Stoßrichtung darstellen.

2. Welche Chance bietet die neue Technologie für unsere Praxis?

- a. Eine Chance ist eine günstige Aussicht, die im Gegensatz zu einer Gefahr steht [12]. Das Nichterkennen von Chancen in einem Unternehmen (z. B. durch Einführung neuer Technologien) kann dazu führen, dass andere Unternehmen diese Chancen wahrnehmen und sie mit allen Konsequenzen für das eigene Unternehmen ausnutzen. Eine nicht erkannte Chance oder die Unterlassung der Nutzung einer Chance kann für das Unternehmen selbst ein Risiko darstellen [13].
- b. Treiber für die Schaffung von Vorteilen ist die Nutzung von Chancen. Diese ergibt sich aus dem Projekt bzw. der Technologie. Je mehr wir uns den Chancen bewusst sind, desto klarer können wir die Ziele für unser eigenes Vorhaben klären.
- c. In Bezug auf das Projekt „Q.wiki“ sind beispielsweise folgende Chancen treibend:

- i. **Ressourcen:** Verbesserung der Zusammenarbeit, dank gemeinsam erarbeiteten Arbeitsdokumenten. Verbesserung der Kommunikation und Erhöhung der Verbindlichkeit. Meilenstein für die Teamentwicklung. Basis für weitere Digitalisierungsprojekte legen. Generelle Entlastung durch gemeinsam genutzte Wissensbasis.
- ii. **Prozesse:** Verankerung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Schaffung von Transparenz in den Prozessen und anderen Schnittstellen. Verbesserung der Nachvollziehbarkeit. Vereinfachung der Archivierung. Vereinfachung bei der Einführung neuer Mitarbeiter.
- iii. **Kunden:** Wahrnehmung „geschmeidiger“ Abläufe. Dadurch Verbesserung der Reputation.
- iv. **Finanzen:** Weniger Friktionen, effizientere Abläufe, bessere Auslastung führen zum besseren finanziellen Resultat.

3. Welche Ziele wollen wir mit der Implementierung erreichen?

- a. Die Ziele sollten sich an praxisspezifischen Zielsetzungen sowie an den Chancen (s. Punkt 2) ausrichten und anhand der SMART-Logik (Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch und Terminiert) festgehalten werden.

4. Wo haben wir Stärken im Projekt?

- a. Was fällt uns besonders leicht? Alles, was uns leicht fällt und dem Projekt dienlich sein kann, können wir als Stärken einsetzen. Dabei sind alle vorhandenen Stärken im Team zu beachten.
- b. In Bezug auf das Projekt „Q.wiki“ können beispielsweise folgende Stärken hilfreich sein:
 - i. **Ressourcen:** Agiles Team. Freie Team-Ressourcen. Affinität im Umgang mit Computern. Stärken im Führen von Mitarbeitern und/oder Projekten. Bestehende digitale Infrastruktur
 - ii. **Prozesse:** bestehendes und akzeptiertes QM mit definierten Prozessen. Bereitschaft, am bestehenden System zu arbeiten.

- iii. **Kunden:** ausgeprägte Kundenorientierung.
- iv. **Finanzen:** stabile finanzielle Verhältnisse. Möglichkeit und Bereitschaft für Investitionen

5. Wo gibt es Risiken in der Technologie, im Projekt?

- a. Bei Risiken handelt es sich um Informationsunsicherheit über den Eintritt eines Sachverhalts und die dadurch induzierte Möglichkeit der Beeinträchtigung von Zielen.
- b. Risiken entstehen wie auch Chancen zumeist „unternehmensextern“. Sie sind für den Erfolg eines Projekts dringend zu beurteilen und wo immer möglich durch Gegenmaßnahmen zu minimieren.
- c. In Bezug auf das Projekt „Q.wiki“ können beispielsweise folgende Risiken genannt werden:
 - i. Ressourcen: Zunahme von Abhängigkeiten von externen Institutionen (Anbieter von Hardware und Software). Der Zeitaufwand bei der Einführung von Q.wiki könnte unterschätzt werden. Die Umstellung auf Q.wiki könnte einen einschneidenden Kulturwechsel bedeuten und die Gefahr mit sich bringen, dass die Mitarbeiter nicht mitziehen wollen, etc.
 - ii. Prozesse: Die Datensicherung muss auch über Jahre noch gewährleistet werden können. Dabei entzieht sich die Cloud-Lösung weitgehend dem eigenen Einfluss.
 - iii. Kunden: Es sind dem Autor keine Risiken bekannt.
 - iv. Finanzen: Langfristiges finanzielles Engagement (z. B. durch anfallende Lizenzgebühren, regelmäßige Erneuerung von Hardware etc.).

6. Wo haben wir Schwächen?

- a. Prof. Malik [14] beschreibt folgende Schwächen in Bezug auf Führung:
 - i. Lücken an Wissen und Kenntnissen
 - ii. Fehlende Fertigkeiten, Skills
 - iii. Fehlendes Verständnis für andere Aufgaben/Fachgebiete

- iv. Schlechte Gewohnheiten
- v. Eigenbrötlererei, fehlende Teamfähigkeit
- b. Schwächen sind sehr individuell und können bis auf die letzten zwei Punkte durch entsprechenden Kompetenzaufbau wettgemacht werden. Da es aber nicht immer Sinn macht, sich sämtliche erforderliche Kompetenzen anzueignen, wird Hilfe von außen benötigt. „Blinde Flecken“ können anhand von externem Coaching oder Zukauf von Dienstleistungen (z. B. Projektleitung) kompensiert werden.
- c. Für das Projekt „Q.wiki“ wird das in den meisten Fällen bedeuten, dass eine profunde Einführung ins System durch einen Berater/Coach notwendig wird. Ergänzend dazu kann auch eine Beratung im Aufbau eines geeigneten Prozesssystems und/oder des anstehenden Kulturwandels sinnvoll sein.

7. Wo ergeben sich Knacknüsse?

- a. Aus allen bisher beschriebenen Punkten des Leitfadens leiten sich die individuellen Herausforderungen, Knacknüsse oder gar Hindernisse für das Projekt ab. Die Knacknüsse sind das Resultat von Schwächen und Risiken.

8. Welche Maßnahmen sind zu treffen, um die Knacknüsse zu lösen?

- a. Wenn man sich den Herausforderungen/Knacknüssen/Hindernissen bewusst geworden ist, kann die Planung der notwendigen Maßnahmen zu deren Lösung vorgenommen werden.

9. Entscheidung:

- a. Erst nach Abwägung aller Faktoren und potenziell notwendigen Maßnahmen ist man in der Lage, eine definitive Entscheidung pro oder kontra das Projekt zu fällen.

Je nach Projekt benötigt die Bearbeitung des Leitfadens 30 Minuten bis zu einem halben Tag. Es hilft, die entsprechenden Erkenntnisse in eine Matrix einzutragen (s. Abb. 15). Eine

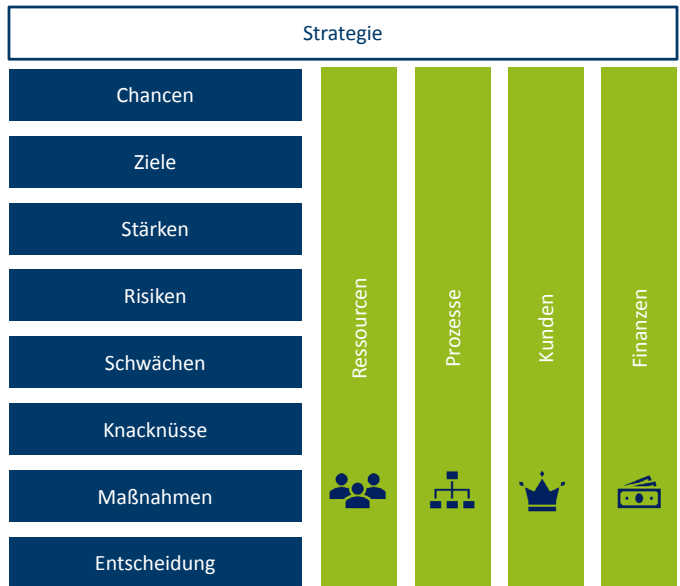


Abb. 15: Leitfaden Entscheidungsmatrix

Vorlage dazu findet sich auf der Website www.digitalkompass.ch

Der Entscheid ein Enterprise-Wiki einzuführen, ist ein unternehmensstrategischer Entscheid und gehört damit in die Hand der obersten Praxisführung. Wie der Begriff „kollaboratives Managementsystem“ bereits impliziert, soll die Zusammenarbeit in einem Kernteam möglichst rasch aufgenommen werden. Es wird dazu ein sogenanntes „Key-User-Team“ gebildet, das in der frühesten Phase des Projekts in der Handhabung der Wiki-Instrumente und -Verwaltung geschult wird. Dieses Key-User-Team definiert die oberste Wiki-Ebene (sozusagen das Inhaltsverzeichnis des Praxishandbuchs)

und pflegt erste Dokumente ein, definiert Templates und Best Practices.

Tipps aus der Praxis

Bildung des Key-User-Teams

Im Key-User-Team sollte mindestens ein Mitglied der Geschäftsleitung (optimal CEO) und je ein Mitglied der weiteren Hierarchiestufen vertreten sein. In der Arztpraxis kann das der Inhaber-Arzt, eine Cheffassistentin und eine weitere Mitarbeiterin (MPA, ZMA/DA etc.) sein. Damit kann gewährleistet werden, dass alle Organisationsebenen vertreten sind und bereits zu Beginn des Projekts ein „Kollaborations-Feeling“ entsteht und gelebt wird.

Prozesslandschaft als oberste Strukturebene

Es hat sich bewährt, das Prozessschema/die Prozesslandkarte der Praxis/des Unternehmens in die Startseite aufzunehmen (siehe auch Abschn. „Strukturieren“). Mit jedem Zugang zum Wiki wird man sich so der prozessualen Struktur des Unternehmens bewusst und über das Prozessschema kann per Link auf tieferliegende Inhalte zugegriffen werden. In beliebig vielen „Unterkapiteln“ kann dann sämtliches Wissen strukturiert werden.

Nachdem die Struktur erstellt wurde und sich das Key-User-Team mit allen wichtigen Details des Wikis vertraut gemacht hat, erfolgt die Vorbereitung bereits bestehender Dokumente.

Langfristig ist es das Ziel, alle Dokumente in die Wiki-typische Form zu bringen.

Teamschulung und Überführung bestehender Dokumente ins neue System

Ablauf Einführungs- projekt

Bei uns hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

Unternehmensführung:

1. Information zu und Entscheid für die Einführung eines Enterprise-Wikis.
2. Bildung eines Kernteams (Key-User).

Key-User:

1. Als Erstes erfolgt die Schulung der Key-User und die Einrichtung des Wikis. Unter Anleitung eines Coaches wird die Grundstruktur (mit Haupt- und Unterkapiteln) erstellt.
2. Die bereits in der Praxis bestehenden Dokumente (in Form von Office-Dokumenten und PDFs) werden zusammengetragen und aufgelistet (z. B. in einer Excel-Tabelle).
3. Die Liste wird von der obersten Teamführung gesichtet und auf aktuelle Relevanz überprüft. Bestimmt können so bereits einige Dokumente als nicht mehr relevant ausgefiltert werden.
4. Es erfolgt die Zuordnung zu den Kapiteln.
5. Sollten nun noch rein physische, also Dokumente in Papierform vorhanden sein, dann werden diese nun digitalisiert. Das verwendete Scanprogramm sollte Texterkennung unterstützen (OCR), was eine spätere elektronische Lesbarkeit, Durchsuchung und Bearbeitung ermöglicht.
6. Den Dokumenten, die nun vollständig elektronisch verfügbar sind, werden künftige „seitenverantwortliche“ Mitarbeiter zugeordnet.

7. Die Liste der Dokumente wird nach den verantwortlichen Mitarbeitern sortiert. Es entstehen so „Blöcke“ von Dokumenten, die künftig in Q.wiki von der entsprechenden Person als „Seitenverantwortliche“ betreut werden.
8. Diese Mitarbeiter werden nun einem Key-User zugeteilt, der die Koordination des Dokumententransfers übernimmt und regelmäßig im Key-User-Team über den Entwicklungsstand berichtet.

Teamschulung und Dateientransfer:

9. Im Sinne eines Schneeball-Systems erfolgt nun die stufenweise Schulung aller Mitarbeiter. Dabei geht es primär um die Kenntnisse in der Struktur und der Nutzung des Wikis, der spezifischen Tools (z. B. Protokolle, Risiken etc.) sowie der Anleitung für die mitarbeiterindividuelle Seite („Meine Seite“).
10. Unter der Leitung der Key-User überführen nun alle designierten Seitenverantwortlichen die Originaldokumente (Vorlagen und Formulare) in die neue Wiki-Umgebung. Im ersten Schritt bedeutet das, dass die noch unveränderten Dokumente einfach am entsprechenden Ort im Q.wiki per Drag and Drop eingeführt werden.
11. Der Key-User überwacht den Stand der Überführung und berichtet der obersten Teamführung regelmäßig über den Stand des Fortschritts. Der Transfer sollte nach einem vereinbarten Zeitraum (max. 1 bis 2 Monate) erfolgt sein.
12. Ab diesem Zeitpunkt ist das Wiki der Ort des gemeinsamen Wissens. Alle anderen, älteren Dokumentenordner auf PCs sind überflüssig.
13. Sobald ein Dokument oder ein Prozess überarbeitet werden muss, sollten die im Wiki bestehenden originalen Office- und PDF-Dokumente (also bestehende Arbeits- oder Prozessbeschreibungen) in die Wiki-Form überführt

werden. Die späteren Veränderungen, die Nachverfolgbarkeit und die Versionierung werden damit massiv vereinfacht. Nur bei einer geringen Anzahl von Dokumenten macht es Sinn, diese in ihrem originalen Dokumentenformat zu belassen (z. B. spezielle Formulare wie Anamnese, Informationsblätter etc. verbleiben als Word-Dokumente im Wiki).

14. Jede weitere Überarbeitung der Prozessbeschreibungen oder Arbeitsanweisungen kann nun von jedem Mitarbeiter veranlasst werden (sie starten eine „Diskussion“). Nach erfolgter Verbesserung wird um eine Freigabe gebeten. Es folgt die inhaltliche Prüfung durch den Seitenverantwortlichen und die formale Prüfung durch den QM-Verantwortlichen. Dabei muss nicht immer das ganze Dokument durchgearbeitet werden, sondern die Änderungen lassen sich durchs System darstellen. Eine Freigabe erfolgt möglichst zeitnah und die Verbesserung kann sehr schnell zur neuen „best practice“ erhoben werden.
15. Die Nachschulung neuer Mitarbeiter soll festgelegt und dokumentiert werden sowie im Einführungsprozess neuer Mitarbeiter verankert sein.
16. In Teamsitzungen kann z. B. der Punkt „Fragen im Umgang mit Q.wiki“ als Dauer-Traktandum aufgenommen werden.
17. Die Kultur in der Arbeit mit Q.wiki muss vom Key-User-Team dauerhaft vorbildlich vorgelebt werden. Nur so lässt sich die Integration auch im ganzen Team nachhaltig festigen.

Vorteile in der Arbeit mit Q.wiki

Zeitersparnis durch Q.wiki

Die Arbeit mit einem Enterprise-Wiki und insbesondere mit dem hier beschriebenen Q.wiki von Modell Aachen GmbH bietet eine Vielzahl von Chancen, die – richtig genutzt – zu

handfesten Vorteilen für einen Betrieb oder eine Praxis führen.

Im Wesentlichen stellt Q.wiki eine außerordentliche Entlastung dar. Erworbenes Wissen muss nicht auswendig gelernt werden und es besteht nicht nur in den Köpfen einzelner Mitarbeiter. Es kann direkt auf einer gemeinsamen Plattform angesammelt werden. Jeder beteiligt sich an der Anreicherung und Pflege und jeder erfährt dadurch Entlastung.

Wertvolle Zeit für Kommunikation

Auch die interne Kommunikation wird entlastet. Themen, die geregelt werden müssen, finden ihren festen Ort in Q.wiki – und zwar nachhaltig durch die Verschriftlichung. Die Kommunikation wird nicht mehr dominiert von technischen Anweisungen oder Schlichtung von Friktionen, sondern es wird Raum frei für „echte“ zwischenmenschliche Inhalte. Wir sprechen heute in unserem Team nicht weniger miteinander, aber dafür zwischenmenschlich intensiver. Dies wiederum dient der besseren Teamkultur.

QM dient dem Unternehmen, nicht dem Auditor

Grundsätzlich deckt Q.wiki sämtliche Anforderungen an ein Qualitätsmanagement (auch ISO-Dokumentationssystem) ab. Dies aber auf ganz unaufdringliche Art und Weise. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist in seinem formalen Anspruch (Dokumentation, Nachvollziehbarkeit (Versionierung) vollständig abgebildet und automatisiert. Dies entlastet speziell die QM-Verantwortlichen massiv. Qualitätsmanagement kann so effektiv und effizient betrieben werden. Es dient dem Unternehmen und nicht irgendwelchen Auditoren oder externen Interessengruppen.

Insbesondere die Q.wiki-spezifischen Bereiche (Tools, die über die eigentliche Wiki-Technologie hinausgehen) reichern das System ungemein an. Die Möglichkeiten

- Audits vorzubereiten, durchzuführen und zu dokumentieren,
- interne Projekte darzustellen und zu überwachen,
- Schlüssel-Resultate (KPI) im Blick zu behalten,
- Protokolle und Meetings zu erfassen und zu überwachen,
- Risiken darzustellen, zu beurteilen, zu bewerten und zu verfolgen,
- Normzuordnungen zu diversen ISO-Standards und anderen Standards z. B. Datenschutz (EU-DSGVO) und Gesundheitsbranche (OHSAS 18001/ISO 45001) vorzunehmen

machen aus Q.wiki weit mehr als eine Wissensplattform: Es ist ein hervorragendes Führungswerkzeug für jede Größe von Betrieb und es eignet sich ausgezeichnet für eine enge, kollaborative Teamarbeit. Es stellt ein unverzichtbares Fundament für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens dar.

Tipp aus der Praxis

Das Team früh miteinbeziehen

Versuchen Sie erst gar nicht, alles allein, oder im kleinsten Rahmen zu bewerkstelligen. Q.wiki lebt davon, dass alle Mitarbeiter mitmachen. Das entlastet die einzelnen Personen und verstärkt das Gefühl der gemeinsamen Unternehmensausrichtung. Es ist ratsam, die Anliegen und ggf. auch Ängste der Mitarbeiter sehr früh ernst- und wahrzunehmen und möglichst alle im Team mit einzubinden. Nur so werden aus dem Projekt maximal viele Chancen genutzt und echte Vorteile aufgebaut.

Zukunftsorientiert arbeiten

In ihrer Ausrichtung ist die Arbeit mit Q.wiki immer prozessorientiert. Die logische Verknüpfung dieser Prozesse wird es dereinst ermöglichen, dort zu automatisieren oder Künst-

liche Intelligenz einzusetzen, wo es machbar und sinnvoll ist. Im Gegenzug wird dies den Raum für die ärztlichen Kernthemen erweitern: Mit Empathie auf Mitmenschen zuzugehen, ihre medizinischen Probleme zu verstehen und diese mit Fachwissen sowie dem virtuosens Einsatz geeigneter technischer Hilfsmittel lösen zu helfen.

Erst damit wird „Praxisdigitalisierung“ richtig gedacht.

Quellen

- [1] Kotter, J.; Rathgeber, H.: 2006, „Das Pinguin-Prinzip – Wie Veränderung zum Erfolg führt“ Droemer Verlag
- [2] Kaplan, A. M.; Haenlein, M.: ESCP Europe, Paris, France, 2010, „Social Media: back to the roots and back to the future“, *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 14 No. 2, 2012, pp. 101–104
- [3] van der Zande, M. M.; Gorter, R. C.; Bruers, J. J. M.; Aartman, I. H. A.; Wismeijer, D.: „Dentists‘ opinions on using digital technologies in dental practice,“ (in engl.), *Community Dent Oral Epidemiol*, vol. 46, no. 2, pp. 143–153, Apr 2018.
- [4] van der Zande, M. M.; Gorter, R. C.; Wismeijer, D.: „Dental practitioners and a digital future: an initial exploration of barriers and incentives to adopting digital technologies,“ *Bdj*, vol. 215, p. E21, 12/06/online 2013.
- [5] Mangano, F.: „Digital Dentistry: The Revolution has Begun,“ *The Open Dentistry Journal*, vol. 12, pp. 59–60, 01/31.2018.
- [6] Hierzer, R.: *Prozessoptimierung 4.0*. Haufe Lexware GmbH, 2018.
- [7] Startus-insights. Healthcare Innovation Map. Available: **www.startus-insights.com**
- [8] Ergodent. Doconform Formularpaket. Available: **www.ergodent.ch**

- [9] M. A. GmbH. Q.Wiki. Available: www.q-wiki.com/de
- [10] Fueglistaller, U.; Halter, F.; Fust, A.: KMU-Führungskompetenz: Unternehmerisches Agieren und Gestalten in Bewegung. Universität St.Gallen, 2013.
- [11] Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel, 1997.
- [12] Wikipedia. de.wikipedia.org/wiki/Chance
- [13] Wikipedia. [de.wikipedia.org/wiki/↔ Chancenmanagement](http://de.wikipedia.org/wiki/Chancenmanagement)
- [14] Malik, F.: Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt. Campus Verlag, 2014

