



Foto: Catchlight Lens/Shutterstock.com

# Mitarbeiterorientierung – Annäherung und Verständnis

**QM-Splitter:** QM als Führungsaufgabe und -methode – Annäherung und Verständnis (9)

Die Mitarbeiterorientierung ist wie die Patientenorientierung als Grundelement eines einrichtungsinternen Qualitätsmanagements in der QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses (G-BA) verankert [1]. Zentrale Aspekte in der Mitarbeiterorientierung sind einerseits die Aufgabenerledigung durch Mitarbeiter und andererseits die Beachtung der Mitarbeiterbedürfnisse und -erwartungen. Aufgabenerledigung und Mitarbeiterbedürfnisse in gleicher Intensität zu berücksichtigen ist problematisch, da häufig situativ der eine oder andere Aspekt im Vordergrund steht. Ein kompetenter Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, beide Aspekte in eine angemessene Balance zu bringen.

Insbesondere bei kleineren Organisationen steht betriebsbedingt die Erledigung von Aufgaben im Vordergrund, wenn unerwartete Bedingungen auftreten – etwa hoher Behandlungsbedarf von Patienten oder Mitarbeiterausfall. Gerade in Zeiten unerwarteter Zunahme von Aufgaben hilft eine gute Mitarbeiterorientierung, diese Herausforderungen zu beherrschen.

Wertschätzende Mitarbeiterorientierung ist die beste Voraussetzung, um Aufgaben auch in Ausnahmesituationen auf gleichbleibend hohem Niveau erledigen und die Organisation/Praxis dauerhaft erfolgreich weiterentwickeln zu können. Zur Entwicklung, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung eines derartigen Verständnisses von Mitarbeiterorientierung bedarf es der kontinuierlichen Kommunikation in einem Team.

Es ist Führungsaufgabe, die Tätigkeiten von Mitarbeitern in ihren Wechselbeziehungen aufeinander abzustimmen und synergistisch zusammenzuführen, sodass sich ein Team mit einem gemeinsamen Teamverständnis bildet, das im Konsens handelt.

Die Einhaltung von Absprachen, die im Konsens getroffen wurden, sollten im Team auch unter dem Aspekt einer Leistungspflicht betrachtet werden. Konsens im Team stärkt das Teamverständnis und die Mitarbeitersicherheit, fördert den Zusammenhalt sowie das Bewusstsein der Mitverantwortung und verhindert unnötige Abgrenzungen und Frust. Notwendige Voraussetzungen zum Handeln im Konsens sind Bewusstsein, Wissen und Kenntnisse, Qualifi-

kationen und Kompetenzen, eingebettet in eine Organisationskultur, die auf ein wertorientiertes Verhalten ausgerichtet ist.

In den Tragenden Gründen zur QM-Richtlinie des G-BA findet sich der Wortlaut [2]: „Erfolgskritischer Faktor für eine Patientenzentrierung ist eine konsequente Mitarbeiterorientierung, gestützt durch eine von der Führung verantwortete und proaktiv vorangetriebene patienten- und mitarbeiterorientierte einrichtungsinterne Unternehmenskultur. Es ist sinnvoll und notwendig, dass die verantwortliche Leitung sowie die Mitarbeiter qualifizierte Kenntnisse zum Qualitätsmanagement haben, sodass die Teilnahme an Fortbildungskursen zum einrichtungsinternen Qualitätsmanagement empfohlen wird.“

Ein einrichtungsinternes QM-System bietet hierzu eine gute Basis. In einem definierten Zeitrahmen eines QM-Intervalls – wie etwa eines Jahresintervalls – werden die Aufgabenverteilung, die Einsatzpläne und Schulungen der Mitarbeiter unter dem Aspekt der Übernahme von Verantwortung, Zuständigkeit und Befugnisse geplant und Maßnahmen zur Erfüllung der QM-Anforderungen festgelegt.

## Qualitätsmanagementkoordinator/-beauftragter

Auf der Grundlage strukturierter Informationsverarbeitung und Kommunikation („top down“ ↔ „bottom up“) erfolgt die Umsetzung der geplanten Maßnahmen, um letztlich Risiken in der Patientensicherheit zu vermeiden, die Patientenzufriedenheit zu erhöhen und somit die kontinuierliche Qualitätsorientierung in der Organisation weiterzuentwickeln. In der QM-Richtlinie des G-BA wird zusätzlich empfohlen, nach Möglichkeit einen Mitarbeiter mit der Koordination des einrichtungsinternen QMs zu beauftragen [3].

Dieser QM-Koordinator (QMK) oder QM-Beauftragte (QMB) ist Drehscheibe und Katalysator der Kommunikation und Dokumentation von QM-Anforderungen im Informationsfluss „top down“ ↔ „bottom up“. In einer Tätigkeitsbeschreibung sollten Verantwortung, Zuständigkeit und Befugnisse festgelegt werden.

## Teambesprechung

Nach Paragraph 4 „Methoden und Instrumente“ der QM-Richtlinie des G-BA gehört die Teambesprechung zu den etablierten und praxisbezogenen Bestandteilen des QMs, die verpflichtend anzuwenden sind. Unabhängig von der QM-Richtlinie sollten in der Mitarbeiterorientierung Teambesprechungen Dreh- und Angelpunkt der Kommunikation von Informationen und deren Verarbeitung sein. Zur Vermeidung von Informationsverlust sollte die Struktur (Tagesordnung) der Teambesprechungen einem

gleichbleibenden Muster folgen, in dem regelmäßig der PDCA-Zyklus abläuft. Damit wird das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung regelmäßig umgesetzt und findet seinen nachweislichen Ausdruck. Häufigkeit und Dauer einer Teambesprechung hängen von der Größe und dem Behandlungsspektrum einer Organisation ab. Unter diesem Blickwinkel haben kleinere Organisationen mit hoher Kontaktdichte unter den Mitarbeitern eher einen geringeren Bedarf an Teambesprechungen als größere Organisationen, in denen Mitarbeiter zeitversetzt tätig sind.

## Mitarbeiterbefragung

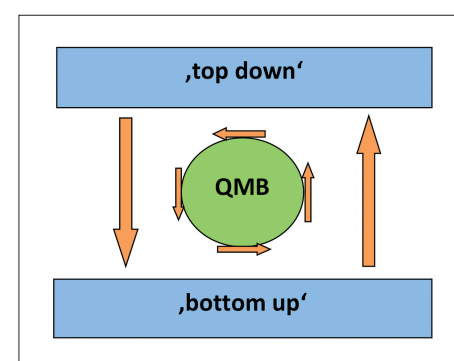
Anonyme Mitarbeiterbefragungen – mit validierten Fragebögen – liefern für größere Organisationen wie Kliniken mit mehreren hundert Mitarbeitern sicherlich belastbare Daten. Eine vergleichbare Befragung in Organisationsgrößen um die fünf Mitarbeiter ist sowohl in der Frage der Anonymität als auch der Frage belastbarer Daten schwerlich möglich. Sie erzeugt in einer Mitarbeiterorientierung eher innere Widerstände und verfälschte Ergebnisse als Qualitätsdaten.

## Personalgespräche

Persönliche Gespräche zwischen Organisationsleitung und Mitarbeiter sollten dazu dienen, die Wünsche und Erwartungen der Organisations-/Praxisleitung regelmäßig mit denen der Mitarbeiter vertrauensvoll und wertschätzend zu erörtern und abzugleichen, um Missverständnisse und falsche Vorstellungen auszuräumen und zukünftig zu vermeiden.

## Schlussfolgerungen

Ein kompetentes QM zeichnet sich durch eine kompetente Mitarbeiterführung mit Ausstrahlung auf die Außendarstellung einer Organisation aus. Zufriedene Mitarbeiter tragen in ihren vorbereitenden, assistierenden, nachbereitenden und delegativen



Tätigkeiten wesentlich zur Miterzeugung von Patientenzufriedenheit sowie -sicherheit und somit zum wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation bei.

## Resümee

In Organisationen kleiner Größenordnung sollte es ausreichend sein, wenn die Erwartungen und Wünsche der Mitarbeiter in Teamgesprächen und in individuell geführten Personalgesprächen ermittelt werden. Eine schriftliche Mitarbeiterbefragung in Organisationen kleinerer Größenordnung verpflichtend zu verlangen, ist abzulehnen, da hier keine Qualität erzeugt wird. Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation/Praxis, dem Team und Freude an der beruflichen Tätigkeit fördern die Produktivität. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels und der sich wandelnden Formen der Berufsausübung beugt Mitarbeiterorientierung der Abwanderung von Fachkräften vor und gehört zum zukünftigen Führungsstil einer Einrichtung/Praxis im Gesundheitswesen.

Dr. Dr. Reinhard Hoischen, Lippstadt



Das Literaturverzeichnis kann bei der Redaktion unter [leserservice@dzw.de](mailto:leserservice@dzw.de) angefordert werden.

## Über den Autor



Foto: privat

Dr. Dr. Reinhard Hoischen, MPH, MSc, Lippstadt, Arzt für Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie, Zahnarzt, Ärztliches Qualitätsmanagement

Nach klinischer universitärer Berufsausbildung und -weiterbildung, jahrelanger niedergelassener Berufspraxis, zusätzlichen Studien (MPH, MSc), praktischer QM-Ausbildung (Lead Auditor) und praktischer Erfahrung mit QM-Etablierung und unabhängiger Prüfung (Zertifizierung) in eigener Praxis konzipierte, entwickelte und veröffentlichte Dr. Hoischen das QM-Konzept *Isodent* (2006) und gründete zur Präsentation und Verwirklichung des Konzepts das Institut für Qualität und Management in der Zahnmedizin, die Qualident GmbH ([www.qualident.de](http://www.qualident.de)).

## Serie

Die vorliegende Serie „QM-Splitter“ von Dr. Dr. Reinhard Hoischen vermittelt Grundsätzliches zum Qualitätsmanagement für Zahnärzte und bricht auf ein alltagstaugliches Maß herunter, worauf es beim Qualitätsmanagement in der Zahnarztpraxis ankommt.