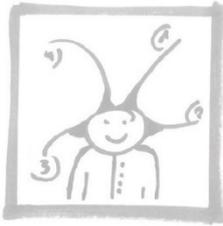


26 Regelung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten



Bei der Übertragung von delegierbaren Aufgaben in der Praxis ist Verantwortung mehr als die bloße Zuständigkeit. Denn neben dem Zuständig-Sein gehört zur Regelung der Verantwortlichkeit die Auswahl des entsprechenden Mitarbeiters, die Verantwortungsübergabe sowie die Verantwortungsannahme.

Bei der Regelung der Verantwortlichkeiten werden zunächst Aufgaben in der Praxis und Qualifikation des Mitarbeiters zugeordnet.

Ist ausreichend (grund-)qualifiziertes Personal vorhanden, muss es in die zu übernehmende Aufgabe eingewiesen werden. Neben der sorgfältigen Auswahl und Einweisung ist eine regelmäßige Kontrolle der Einweisung, Tätigkeit und Ergebnisse erforderlich.

Innerhalb dieser Arbeitsteilung ist festzulegen, in welchen besonderen Fällen der Aufgabenerfüllung der Arzt bzw. Psychotherapeut unverzüglich einzuschalten bzw. zu informieren ist. Art und Zeitpunkt der Dokumentation sind vorab festzulegen.

In der Personaleinsatzplanung sind die zeitlichen Kapazitäten der Mitarbeiter zu beachten und für geplante und ungeplante Vertretungen Ersatz vorzuhalten.

Die ausdrückliche Verantwortungsannahme durch den entsprechenden Mitarbeiter rundet die Regelung der Verantwortlichkeit ab.

Praxen sollten sich an folgenden Schlagworten orientieren:

- Können: Ist für die Aufgabe qualifiziertes Personal „frei“?
- Dürfen: Ist die Aufgabe delegierbar und der Mitarbeiter durch eine klare Maßnahme autorisiert?
- Müssen: Ist der Mitarbeiter entsprechend verpflichtet, die Aufgabe zu übernehmen?
- Wollen: Ist der Mitarbeiter motiviert, die Ziele der Aufgabe umzusetzen?

Qualitätsmanagement-Richtlinie

§ 4 Methoden und Instrumente

• Regelung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten

Die Organisationsstruktur, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen werden schriftlich, beispielsweise durch eine Tabelle, Grafik oder ein Organigramm, festgelegt. Dabei werden wesentliche Verantwortlichkeiten besonders für alle sicherheitsrelevanten Prozesse berücksichtigt.

Die Regelung der Verantwortlichkeiten wird in den Praxisanweisungen und Flowcharts durch die „Zuständigkeit“ sowie in der Stellenbeschreibung und der Personalakte kenntlich gemacht. Bei der Übertragung von Aufgaben (-gebieten), die im Organigramm dargestellt sind, ist dies auch zu ändern.

Die vertikale Arbeitsteilung, d. h. die Zusammenarbeit mit nachgeordneten nichtärztlichen Kräften, führt zu einer Zurechnung des Handelns auf den übertragenden Arzt bzw. Psychotherapeuten. Deshalb bedarf es einer sorgfältigen Dokumentation.

Diese Vorgehensweise gilt auch für den organisatorischen und kaufmännischen Bereich der Praxis, sodass eine Unterschriftenregelung erforderlich ist.

Vor allem die Aufbaustruktur der Praxis lässt sich gut in einem Organigramm darstellen.

Der Begriff „Organigramm“ leitet sich aus den Wortbestandteilen Diagramm (griechisch *diágramma* = Umriss, geometrische Figur) und Organisation zusammen. Unter einem Organigramm versteht man die bildliche (graphische) Darstellung einer Organisationsstruktur. Im Regelfall wird eine Baumstruktur verwendet, die sich von oben nach unten weiter verzweigt. In unserem speziellen Fall einer Arztpraxis oder eines MVZ.

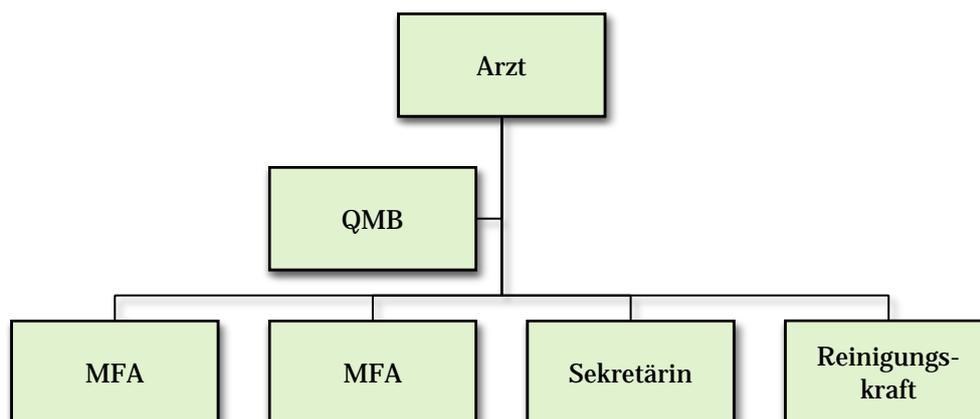


Abbildung 8: Organigramm (einfache hierarchische Struktur nach Berufsbezeichnungen)

Zweck eines Organigramms ist die schnell erfassbare Visualisierung, wie die Hierarchien in einer Arztpraxis geregelt sind. Über die Hierarchien oder auch Unterstellungsverhältnisse können gleichzeitig die Regelungen von Verantwortlichkeiten festgelegt werden.

So wird die Struktur transparent und übersichtlich. Durch die Abbildung

von verschiedenen organisatorischen Einheiten können Aufgaben so einfacher und übersichtlicher Personen oder Bereichen zugeordnet werden.

Dies wiederum erleichtert das Delegieren von Aufgaben und die Kommunikation zwischen verschiedenen Bereichen.

Auch kann man Außenstehenden oder neuen Mitarbeitern rasch einen Überblick über die Struktur und Aufgabenverteilung verschaffen.

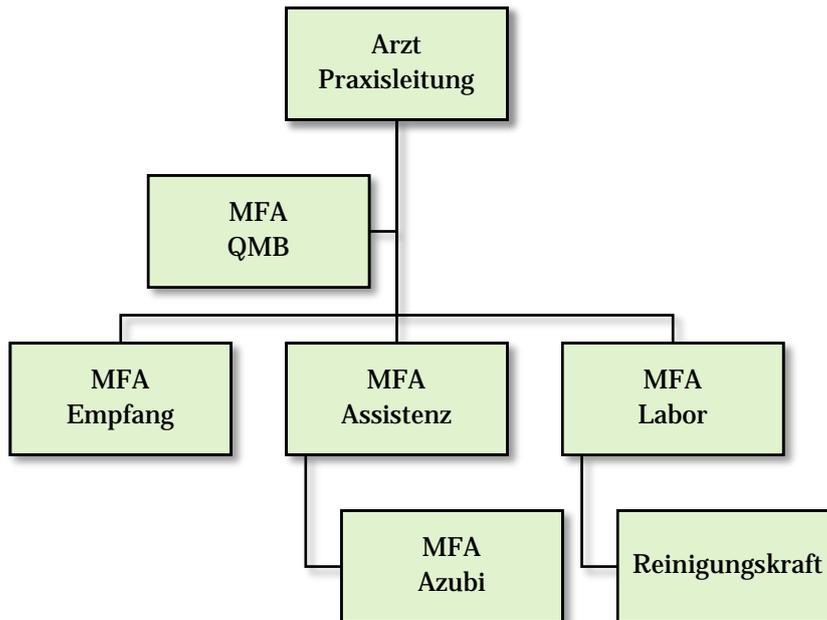


Abbildung 9: Organigramm (kombinierte hierarchische Struktur nach Berufsbezeichnungen und Aufgaben)

Bei der Erstellung des Organigramms gibt es zunächst einige Grundüberlegungen, die man vorab klären muss:

- Sollen nur Personen und Unterstellungsverhältnisse (Praxisleitung, Vertretung, Erstkraft/Praxismanager, Mitarbeiter, Auszubildende, Hilfskräfte (z. B. Reinigungskraft) dargestellt werden?
- Bildet man verschiedene Funktionsbereiche (Labor, Assistenz, Empfang, OP) mit ihren Aufgaben und Verantwortlichkeiten ab?
- Macht eine Kombination aus Personen mit ihren jeweiligen Verantwortlichkeiten und Aufgaben Sinn?
- Bildet man verschiedene Untergruppen ab (Standorte, Funktionsbereiche wie Belegstation, OP oder Labor)?
- Wie weit geht man ins Detail? Wird jeder Mitarbeiter dargestellt?

Beantworten Sie diese Fragen zunächst für sich. Dann machen Sie sich im nächsten Schritt an die konkrete Ausarbeitung.

Wenn diese Fragen geklärt sind, beginnt man zunächst mit Papier und Stift. Dadurch lässt sich schnell ein Überblick darstellen und man kann unkompliziert Änderungen, Ergänzungen und Korrekturen vornehmen. Man bekommt rasch Ergebnisse und muss sich noch nicht mit den etwas komplexeren EDV-Eingaben und deren häufigen Korrekturen in der Anfangsphase einschränken. Dieses Vorgehen beflügelt die Kreativität bei der Erstellung.

Dies kann hervorragend auch im Team im Rahmen einer Praxisbesprechung erarbeitet werden. Mit Hilfe von Moderatorenkärtchen und ablösbaren Klebestreifen oder auch mit den bekannten gelben Klebezetteln lässt sich die Organisationsstruktur schnell auf ein Flip Chart, eine Pinnwand oder eine beliebige Wand im Besprechungsraum übertragen. Wenn die Übersicht erstellt ist, kann man an die weitere Detailplanung gehen. Entwickeln Sie gemeinsam die Struktur Ihres Organigramms.

Erst wenn die finale Version erstellt ist und das Organigramm steht, sollte die Übertragung in ein Zeichen- oder Malprogramm erfolgen. Dies erspart unnötige Arbeit und Zeitverlust.

Exkurs: Software

Zur elektronischen Erstellung von Diagrammen und graphischen Darstellungen der Praxis (Organigramm) – sowie allen weiteren Dokumenten für Ihr KPQM – eignen sich verschiedene Programme. Zuerst einmal sei hier aber die Unterscheidung zwischen dem Erstellen von Texten und dem von Grafiken gemacht.

Erstellung von Texten

Um bspw. Praxisanweisungen, Checklisten oder Zielformulierungen zu verschriftlichen, benötigen Sie keine professionelle Software, da hierfür schon die gängigen Textverarbeitungsprogramme ausreichen. Dokumente können problemlos und mit geringem Aufwand auch mit „Lite-Versionen“ oder kostenlos erhältlicher Software erstellt werden, da es keine besonderen Anforderungen an das genutzte Textverarbeitungsprogramm gibt, außer dass alle Praxismitarbeiter damit zurechtkommen sollten. Geläufige Textverarbeitungsprogramme sind meist simpel in ihrer Handhabung und bedürfen keiner besonderen Einarbeitung, da sie vielen bereits aus dem privaten Eigengebrauch gut bekannt oder schlichtweg selbsterklärend sind. Der Nutzen von kostenpflichtigen

Vollversionen ist daher eher gering, da die vielen zusätzlichen Funktionen womöglich kaum oder gar nicht genutzt würden.

Erstellung von Grafiken

Für die Erstellung von Grafiken (z. B. Flowcharts oder Organigrammen) gibt es verschiedene Programme, auf die Sie zurückgreifen können. Einfache Grafiken sind auch mit gängigen Textverarbeitungsprogrammen zu erstellen, indem entsprechende Formen eingefügt und mit Linien verbunden werden. Gibt man in einer Internetsuchmaschine die Worte „Flussdiagramme erstellen“ ein, erhält man bereits an den ersten Ergebnisstellen gute Anleitungen, Flussdiagramme mit Hilfe gängiger Programme anzufertigen. Einige Textverarbeitungsprogramme bieten heutzutage schon standardmäßig Grafiken (z. B. Organigramme) an, welche Sie dann nur noch an Ihre Praxisgegebenheiten anpassen müssen.

Es gibt allerdings auch spezielle Grafikprogramme. Solche haben den Vorteil, dass Sie sehr viele Möglichkeiten für grafische Darstellungen bieten. Wollen Sie sich also sehr intensiv mit Ihren Grafiken beschäftigen – weil Sie auf diese besonderen Wert legen oder Grafiken mit einem Programm erstellen wollen, das mehr als nur die „Standard-Ausstattung“ bietet – sind Sie mit Grafikprogrammen gut beraten. Sucht man mit Hilfe einer Internetsuchmaschine nach einem „Grafikprogramm“, erhält man als Ergebnis eine große Auswahl verschiedener Anbieter. Für welches Programm Sie sich entscheiden, liegt bei Ihnen. Allerdings ist bei den meisten Grafikprogrammen der Kostenfaktor für Anschaffung und Einarbeitung nicht unerheblich.

An dieser Stelle sollen auch div. „Rundum-Programme“ nicht unerwähnt bleiben. Denn auf der Suche nach einem geeigneten Programm fallen Ihnen möglicherweise Programme auf, welche versprechen, Ihnen „alle lästige Papierarbeit“ abzunehmen und mit jenen Programmen gleich alle erforderlichen schriftlichen Elemente eines QMS erledigen zu können. Doch ist es bisher so, dass diese Programme meist eigene Anforderungen an ein QMS stellen und derzeit kein Programm bekannt ist, welches die Anforderungen von KPQM ohne Einschränkungen berücksichtigt.

„KPQM visualisiert die Akteure der Praxis.“

