

Modul „Qualitätsmanagement“

PDCA – PLAN (Planung)

Planung | Agenda

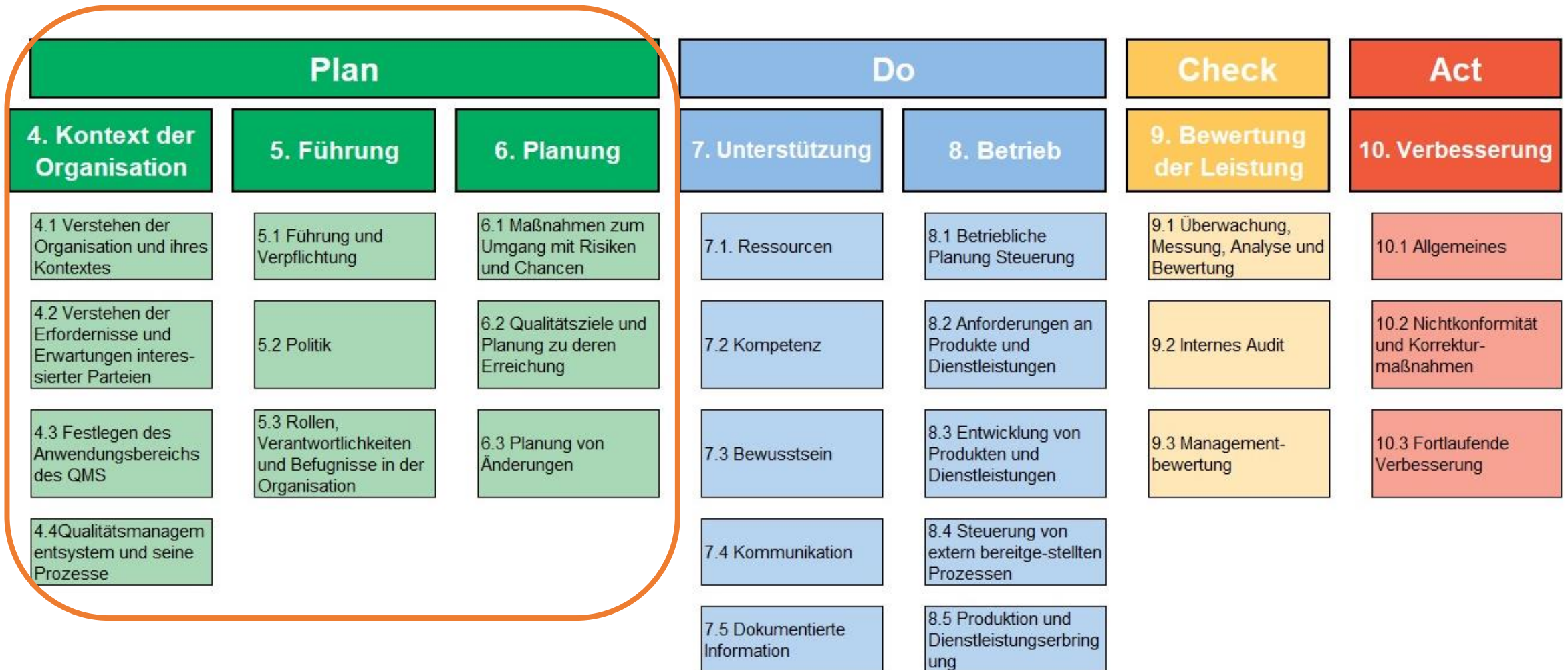
0 | Rückblick

Konzeption und Planung des Qualitätsmanagementsystems

- 1 | Qualitätspolitik und -ziele
- 2 | Aufbauorganisation (Verantwortung)
- 3 | Ressourcen (-planung)
- 4 | Ablauforganisation (Kommunikation | Prozesse)
- 5 | Dokumentation (Dokumentenlenkung | Handbuch)

0 | Rückblick

Plan | Normative Grundlage DIN EN ISO 9001:2015



Planung (PLAN) | Rückblick

Bedarfsermittlung

Welche Anforderungsbereiche/Stakeholder sind Ihnen bekannt?

Planung (PLAN) | Rückblick

Rückblick: Bedarfsermittlung

Welche Anforderungsbereiche/Stakeholder sind Ihnen aus der Bedarfsermittlung bekannt?

Forderung
verschiedener Gesetze
(QM= § 112/113 SGB
XI; § 135a SGB V)

Erwartungen &
Forderungen der
Patienten/Angehörigen

Erwartungen &
Forderungen der
Mitarbeitenden

Erwartungen
Forderungen der
Träger/Einrichtung

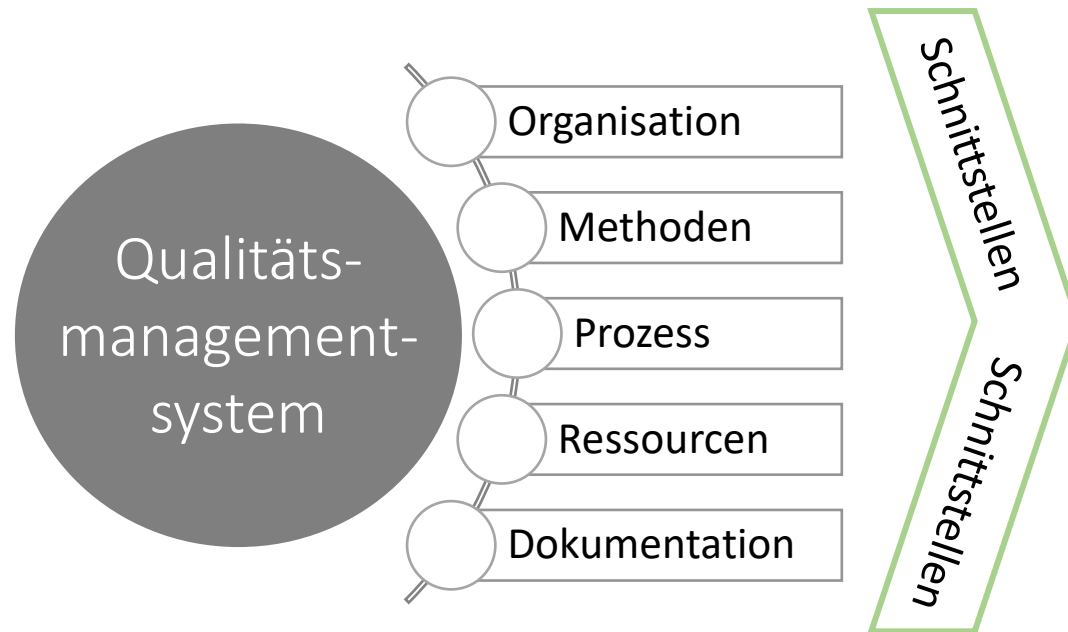
Planung (PLAN) | Rückblick

Wo ist die Umsetzung dieser Forderungen im Unternehmen dokumentiert??

Anforderung	Umsetzung im Unternehmen
Grundlegende Anforderung und Ansprüche aller	Leitbild
Patient: Behandlung	PB Behandlungspfad, Standards
Mitarbeiter: Weiterentwicklung	PB Mitarbeitergespräche
Gesetzgeber: Medizinproduktegesetz (MPG)	VA Umgang mit Medizinprodukten
Kostenträger: Leistungsnachweis	PB Pflegedokumentation
Betreib: Weiterentwicklung	Qualitätsziele

Grundlagen eines Managementsystems

- zum Erreichen von Zielen bedient sich ein Managementsystem verschiedener, aufeinander abgestimmter Elemente
- Ein QMS besteht aus folgenden Elementen:



Welche Schnittstellen zu einem QMS sind Ihnen bekannt?

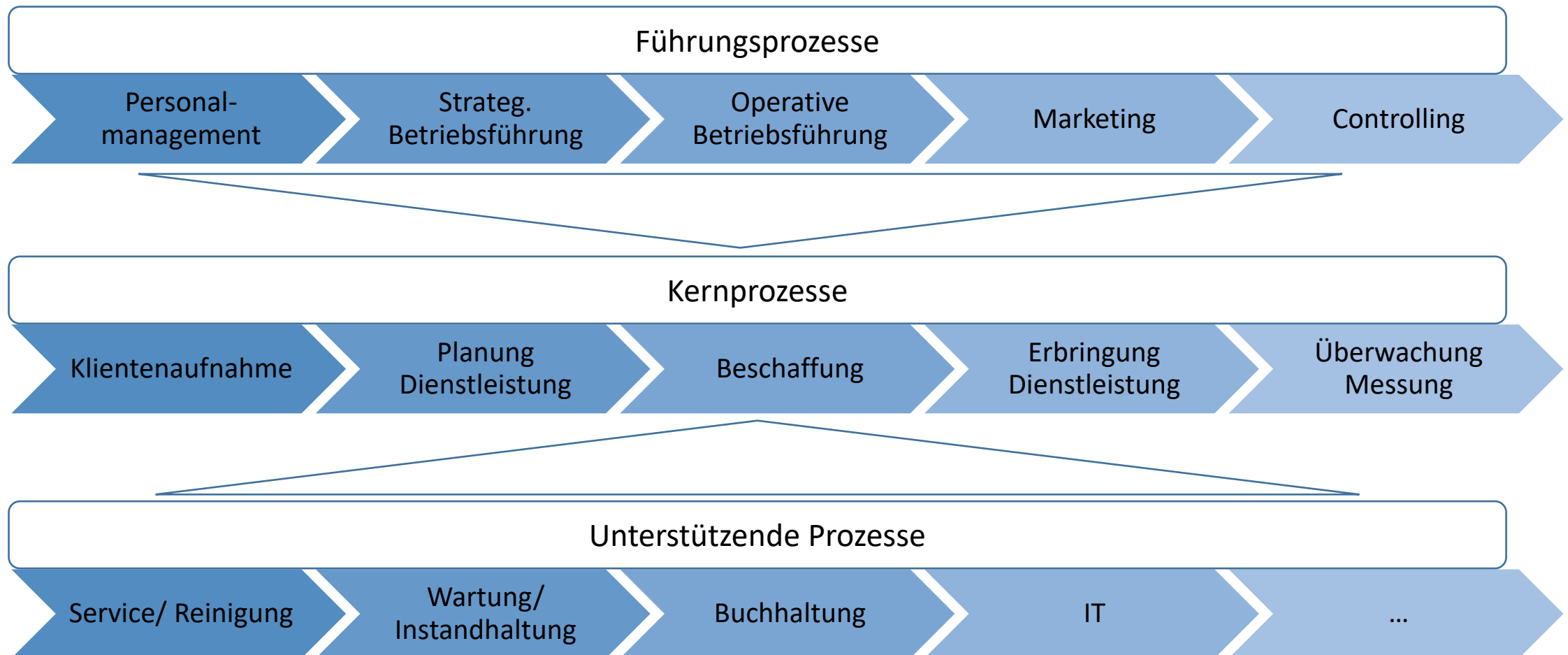
Initiierung des QMS

Initiierung des Qualitätsmanagements durch die Unternehmensleitung

Übernahme der Verantwortung durch die Unternehmensleitung	Zielsetzung	Geltungsbereich	Entscheidung für die Vorgehensweise	Benennung des QMB
---	-------------	-----------------	-------------------------------------	-------------------

QM-Prozessschritte zur Initiierung eines QMS durch die Unternehmensleitung

5 Prozesse



Planung | Agenda

0 | Rückblick

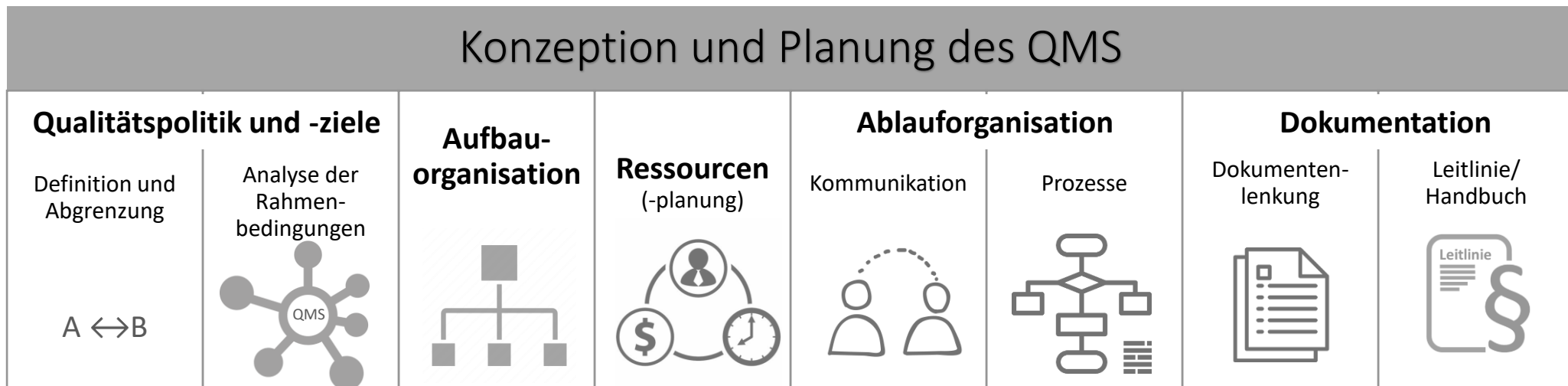
Konzeption und Planung des Qualitätsmanagementsystems

- 1 | Qualitätspolitik und -ziele
- 2 | Aufbauorganisation (Verantwortung)
- 3 | Ressourcen (-planung)
- 4 | Ablauforganisation (Kommunikation | Prozesse)
- 5 | Dokumentation (Dokumentenlenkung | Handbuch)

Planung | Konzeption und Planung des QMS

Die Konzeption und Planung des QMS fällt typischerweise in den Zuständigkeitsbereich des oder der Qualitätsmanagementbeauftragte(n). → es ist empfehlenswert, zuerst eine geeignete Person durch die Unternehmensleitung auszuwählen und als QMB zu benennen

Während der Etablierung eines QMS werden zahlreiche Korrekturbedarfe und Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert. Diese müssen in einem Maßnahmenplan dokumentiert werden.



Planung | Agenda

0 | Rückblick

Konzeption und Planung des Qualitätsmanagementsystems

1 | Qualitätspolitik und -ziele

2 | Aufbauorganisation (Verantwortung)

3 | Ressourcen (-planung)

4 | Ablauforganisation (Kommunikation | Prozesse)

5 | Dokumentation (Dokumentenlenkung | Handbuch)

Planung | Qualitätspolitik



- **Qualitätspolitik:** Übergeordnete Absichten und Ausrichtung einer Organisation zur Qualität, wie sie von der obersten Leitung formell ausgedrückt wurden (DIN EN ISO 9000:2000).
- **Politik:** alle Maßnahmen einer Regierung, die auf die Verwirklichung bestimmter Ziele in Staat und Gesellschaft hinwirken. (www.duden.de)
- **Pflegeleitbild:** Ein Pflegeleitbild, auch *Trägerleitbild* oder *Leitbild* genannt, ist ein schriftlich fixierter und der Einrichtung übergeordneter für alle Mitarbeiter verbindlicher Orientierungsrahmen.

Planung | Qualitätspolitik

Kennen Sie das Leitbild Ihres Unternehmens?

Was sind relevante Bestandteile eines Leitbildes?

Wie sollte ein Leitbild erarbeitet werden?

Planung | Qualitätspolitik

Caritas Pflegeleitbild und -konzepte

Unser Pflegeleitbild in Kürze:

Das Pflegeleitbild konkretisiert die Pflege in unserer Einrichtung. Wir pflegen mit Sicherheit. Häusliche Pflege der Caritas - Sozialstationen in den Regionen Fulda und Geisa.

- Der kranke, alte, behinderte oder hilfsbedürftige Mensch steht im Zentrum unserer christlich geprägten Arbeit.
- Wir betreuen Sie, beachten Ihre persönlichen Wünsche und nehmen Rücksicht auf Ihre sozialen Einbindungen.
- In unserer Pflegepraxis unterstützen wir die vorhandenen Aktivitäten und führen Sie zu größtmöglicher Selbständigkeit.
- Die Unterstützung, Beratung und Anleitung Ihrer Angehörigen ist ein wichtiger Bestandteil in unserem Pflegekonzept.
- Sterbenden und ihren Angehörigen sind wir nahe und begleiten sie auf ihrem Weg.
- Unsere Pflegedokumentation bietet Ihnen eine umfassende Transparenz.

Planung | Qualitätspolitik

Pflegeleitbild AWO

Wir sind ein Dienstleistungsunternehmen im Gesundheitswesen. Wir bieten individuelle Gesundheitsdienstleistungen für pflege- und betreuungsbedürftige Menschen zur Erhaltung und Verbesserung ihrer Lebensqualität.

Die Pflegebedürftigen und ihre Angehörigen stehen im Mittelpunkt unserer Arbeit. Wir begegnen ihnen auf Augenhöhe – respektvoll und wertschätzend. Wir sind ein fachkompetenter und zuverlässiger Partner.

Wir pflegen nach neuesten pflegewissenschaftlichen Erkenntnissen. Grundlage unserer Arbeit ist eine umfassende Sichtweise auf den Menschen. Wir betrachten die körperlichen, seelischen, geistigen, sozialen und religiösen Aspekte, unter Einbezug seiner Biographie.

Die Qualität unserer Arbeit wird fortlaufend reflektiert und bewertet. Dies geschieht durch regelmäßige interne und externe Prüfungen. Es ist uns wichtig, dass unsere Kunden zufrieden sind. Deswegen führen wir regelmäßig Kundenumfragen durch.

Wir beschäftigen erfahrene und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir fördern unsere Mitarbeiter durch bedarfsgerechte Fortbildungen und einen teamorientierten Führungsstil. Damit schaffen wir die Voraussetzungen, die Anforderungen unserer Kunden bestmöglich umzusetzen.

Planung | Qualitätspolitik

Mission

Das Städtische Klinikum versorgt die Menschen in Dresden und Ostsachsen von der Geburt bis ins hohe Alter und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Gesundheitsfürsorge. An vier Standorten überzeugen wir mit bestmöglicher Medizin, interdisziplinärer Zusammenarbeit und menschlicher Zuwendung. Unser Spektrum reicht von breiter Grundversorgung bis zur fachlich hochspezialisierten Medizin. Das Wohl unserer Patient:innen steht an erster Stelle.

→ Die Mission entspricht unserer Kernkompetenz und unseren Wurzeln

Vision

Ausgezeichnete medizinische und pflegerische Ergebnisse, ein wertschätzendes Miteinander sowie ein gewissenhafter Umgang mit Ressourcen sind die Basis für unseren Erfolg. Aufgrund der herausragenden Qualität unserer Arbeit und des offenen und respektvollen Umgangs sind wir für unsere Patient:innen in der Region das Krankenhaus der ersten Wahl. Wir leben Gemeinschaft und gehören mit unserem medizinischen Spektrum und modernen Arbeitswelten zu den begehrtesten Arbeitgebern im Gesundheitswesen.

→ Vision ist ein sehr ambitioniertes motivierendes Ziel

Planung | Qualitätspolitik

Leitbild

Unsere Kompetenz und Verantwortung

- Fachliche Kompetenz und menschliche Fürsorge bilden die Grundlage unseres Handelns in allen Bereichen.
- Unsere wichtigste Aufgabe ist es, unsere Patient:innen individuell zu betreuen und bestmöglich medizinisch zu behandeln.
- Qualifizierte Mitarbeitende und die an Leitlinien orientierten medizinischen und pflegerischen Standards sichern ein hohes medizinisches Niveau und zuverlässige Qualität. Die Sicherheit für Patient:innen und Mitarbeitende steht dabei an vorderster Stelle.
- Wir gestalten eine ansprechende und die Heilung fördernde Atmosphäre.
- Wir sehen die Gesundheitsversorgung in der Region als Ganzes und leisten einen wichtigen Teil davon.
- Im Rahmen unserer Möglichkeiten unterstützen wir unsere Patient:innen auch über ihren Klinik-aufenthalt hinaus.

Unsere Grundhaltung: Menschenwürde und Respekt

- Wir respektieren die Persönlichkeit jedes Menschen – unabhängig von Herkunft, Religion, Kultur, Alter und Diagnose.
- Selbstverständlich achten wir den Willen und das Selbstbestimmungsrecht unserer Patient:innen.
- Verständliche und verantwortungsvolle Kommunikation mit unseren Patient:innen und deren Angehörigen ist uns ein zentrales Anliegen.
- Wir unterstützen unsere Patienten:innen, den eigenen Therapieerfolg aktiv mitzugestalten.

Planung | Qualitätspolitik

Leitbild

Unsere Arbeit im Team

- Unsere Arbeit im Team ist von Kollegialität, gegenseitigem Respekt und Vertrauen geprägt. Wir kommunizieren verbindlich und wertschätzend. Die Zusammenarbeit mit unseren Partnern gestalten wir vertrauensvoll, offen und fair.
- Die Gesundheit aller Mitarbeitenden hat für uns einen hohen Stellenwert. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen wir aktiv.
- Eine qualifizierte, zukunftsorientierte Fort- und Weiterbildung wird von uns gefördert und gefordert.
- Wir investieren in die Zukunft: In unserer Medizinischen Berufsfachschule und als Akademisches Lehrkrankenhaus bilden wir mit unserer Expertise medizinische Fachkräfte aus.

Unsere Umwelt und Zukunft

- Durch den effizienten und verantwortungsbewussten Einsatz von Ressourcen und mit ökologischen Konzeptionen leisten wir einen wesentlichen Beitrag für Menschen und Umwelt.
- Definierte, transparente Strukturen und Prozesse führen zu bestmöglichen Ergebnissen. Die wirtschaftliche Ressourcen- und Prozesssteuerung ermöglicht es, unseren Beitrag für wichtige Investitionen in unserem Klinikum zu leisten. Veränderten Rahmenbedingungen begegnen wir dabei konstruktiv und lösungsorientiert.
- Durch unsere wissenschaftliche Arbeit gestalten wir die medizinische und pflegerische Entwicklung mit.

Planung | Qualitätspolitik

Welche Philosophie verfolgen wir mit unserer Arbeit, warum tun wir diese Arbeit?

Philosophie

Welche Werte, Überzeugungen, Ethik bestimmt unsere Arbeit?

Kultur

Was sind unsere Ziele? Was wollen wir erreichen? Warum machen wir dieses? Was wollen und können wir nicht? (auf allen Ebenen!)

Ziele

Wie wollen wir unsere Ziele erreichen? Welche Methoden wenden wir an? Wo liegen unsere besonderen Stärken?

Methoden

Elemente unseres QM-systems

konkrete Inhalte

Planung | Qualitätspolitik

Anforderungen der Norm

- Die oberste Leitung muss eine Qualitätspolitik festlegen, umsetzen und aufrechterhalten, die:
 - a) Für den Zweck und den Kontext der Organisation angemessen ist und deren strategische Ausrichtung unterstützt;
 - b) einen Rahmen zum Festlegen von Qualitätszielen bietet;
 - c) eine Verpflichtung zur Erfüllung zutreffender Anforderungen enthält;
 - d) eine Verpflichtung zur fortlaufenden Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems enthält

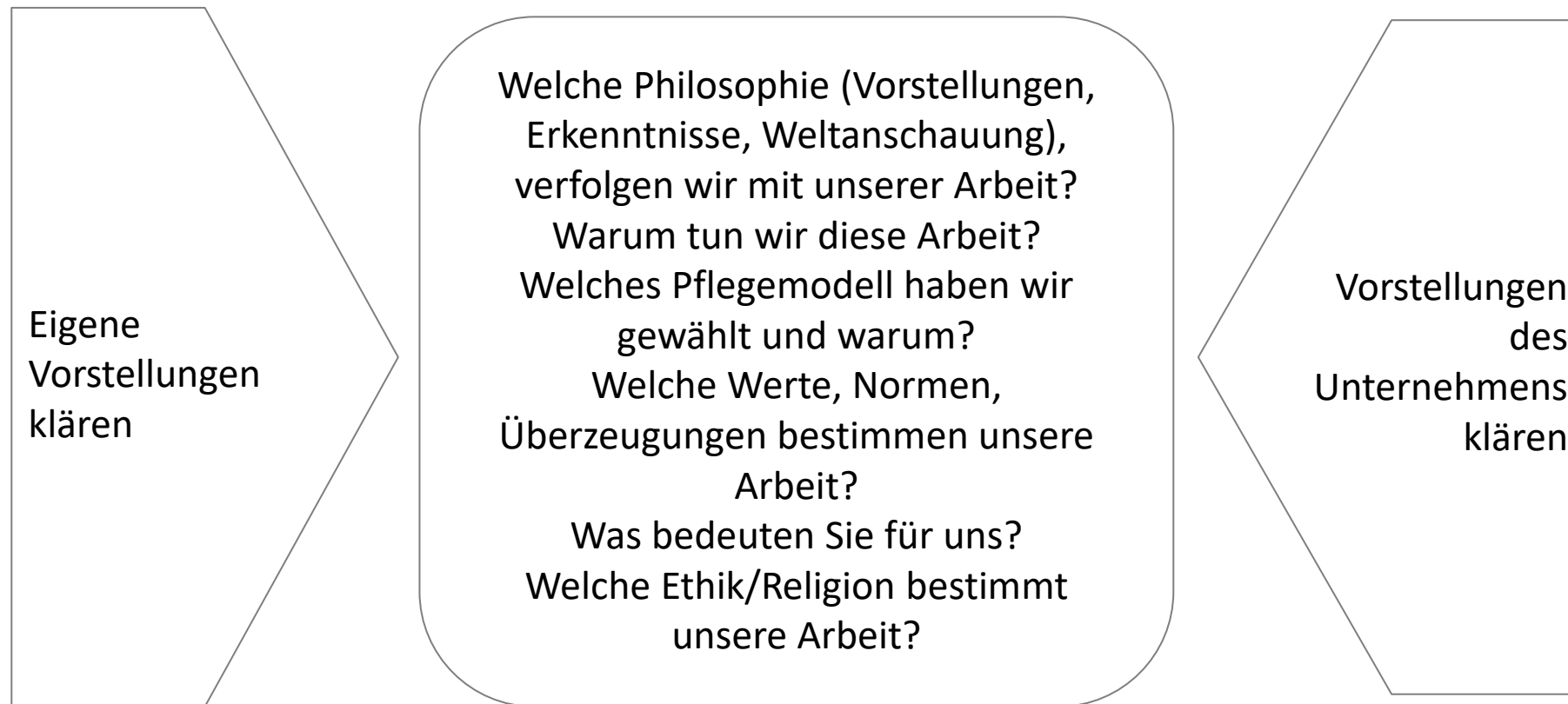
Planung | Qualitätspolitik

Anforderungen der Norm

- Die Qualitätspolitik muss:
 - a) als dokumentierte Information verfügbar sein und aufrechterhalten werden;
 - b) innerhalb der Organisation bekanntgemacht, verstanden und angewendet werden;
 - c) für relevante interessierte Parteien verfügbar sein, soweit angemessen

Planung | Qualitätspolitik

Qualitätspolitik definieren



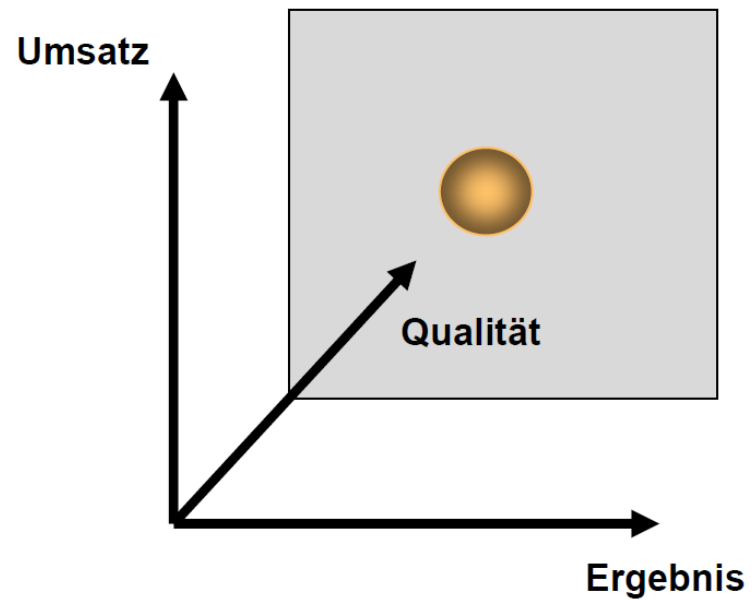
Planung | Qualitätsziele

Definition Qualitätsziele

- Qualitätsziel: Etwas bezüglich Qualität Angestrebtes oder zu Erreichendes (DIN EN ISO 9000:2000)
- Ziel: etwas, worauf jemandes Handeln, Tun o. ä. ganz bewusst gerichtet ist, was jemand als Sinn und Zweck, angestrebtes Ergebnis seines Handelns, Tuns zu erreichen sucht (www.duden.de)
 - Strategische Ziele – langfristige Ziele, Handlungsorientierung, meist in Qualitätspolitik integriert oder als „Leitsätze“ separat verankert
 - Operative Ziele – kurzfristige Ziele, müssen SMART Kriterien erfüllen

Planung | Qualitätsziele

Qualitätsziele sind im Einklang mit der Qualitätspolitik und den Anforderungen zu erstellen



Planung | Qualitätsziele

Anforderung der Norm

- Die Organisation muss Qualitätsziele für relevante Funktionen, Ebenen und Prozesse festlegen, die für das Qualitätsmanagementsystem benötigt werden.
- Die Qualitätsziele müssen:
 - a. im Einklang mit der Qualitätspolitik stehen;
 - b. messbar sein;
 - c. zutreffende Anforderungen berücksichtigen;
 - d. Für die Konformität von Produkten und Dienstleistungen sowie für die Erhöhung der
 - e. Kundenzufriedenheit relevant sein;
 - f. vermittelt werden;
 - g. soweit erforderlich, aktualisiert werden.

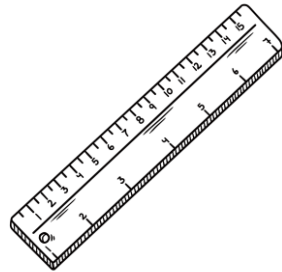
Planung | Qualitätsziele

Ziele planen und umsetzen – SMART



S

Spezifisch



M

Messbar



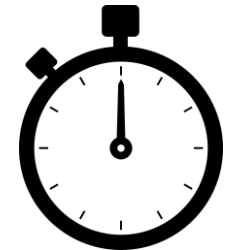
A

Attraktiv



R

Realistisch



T

Terminiert

Planung | Qualitätsziele

Ziele planen und umsetzen - SMART

S Spezifisch	M Messbar	A Attraktiv	R Realistisch	T Terminiert
Ziele müssen einfach und verständlich, eindeutig und konkret sowie nicht allgemein beschrieben sein	Ziele müssen messbar sein, mit eindeutigen Indikatoren.	Ziele müssen als reizvoll und erstrebenswert bewertet werden.	Ziele müssen sachlich erreichbar und bedeutsam sein.	Ziele müssen verbindlich sein, mit einem festen Zeitpunkt.

Planung | Qualitätsziele

Übungsaufgabe

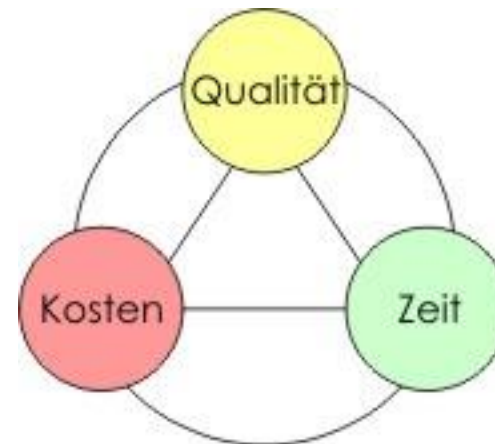
Formulieren Sie ein Ziel SMART!

(Teamziele, persönliche Ziele, berufliche Ziele, gemeinnützige Ziele, Geschäftsziele)

Planung | Qualitätsziele

Anforderungen der Norm – Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung

- Bei der Planung zum Erreichen der Qualitätsziele muss die Organisation bestimmen:
 - a. was getan wird;
 - b. welche Ressourcen erforderlich sind;
 - c. wer verantwortlich ist;
 - d. wann es abgeschlossen wird;
 - e. wie die Ergebnisse bewertet werden.
- Festlegung von Qualitätskennzahlen
 - Kosten
 - Qualität (z. B. Kundenzufriedenheit)
 - Zeit (Arbeitstagen)



Planung | Qualitätsziele

Vorteile

- Sie fokussieren sich auf die wesentlichen Themen und Aufgaben
- Sie arbeiten an dem, was Ihnen wirklich wichtig ist
- Sie nutzen die kostbare Zeit sinnvoll
- Sie vermeiden Hektik und Stress
- Sie behalten stets die Orientierung und den Überblick

Es kommt nicht
darauf an was Sie
tun, sondern wozu
Sie etwas tun!

Planung | Agenda

0 | Rückblick

Konzeption und Planung des Qualitätsmanagementsystems

1 | Qualitätspolitik und -ziele

2 | **Aufbauorganisation (Verantwortung)**

3 | Ressourcen (-planung)

4 | Ablauforganisation (Kommunikation | Prozesse)

5 | Dokumentation (Dokumentenlenkung | Handbuch)

Planung | Verantwortung

Anforderungen der Norm



Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Verantwortlichkeiten und Befugnisse für relevante Rollen innerhalb der gesamten Organisation zugewiesen, bekannt gemacht und verstanden werden.

Die oberste Leitung muss die Verantwortlichkeit und Befugnis zuweisen für:

- a. das Sicherstellen, dass das Qualitätsmanagementsystem die Anforderungen dieser Internationalen Norm erfüllt;
- b. das Sicherstellen, dass die Prozesse die beabsichtigten Ergebnisse liefern;
- c. das Berichten über die Leistung des Qualitätsmanagementsystems und über Verbesserungsmöglichkeiten insbesondere an die oberste Leitung;
- d. das Sicherstellen der Förderung der Kundenorientierung innerhalb der gesamten Organisation;
- e. das Sicherstellen, dass die Integrität des Qualitätsmanagementsystems aufrechterhalten bleibt, wenn Änderungen am Qualitätsmanagement geplant und umgesetzt werden.

Planung | Verantwortung

Aufbau- und Ablauforganisation

Aufbauorganisation

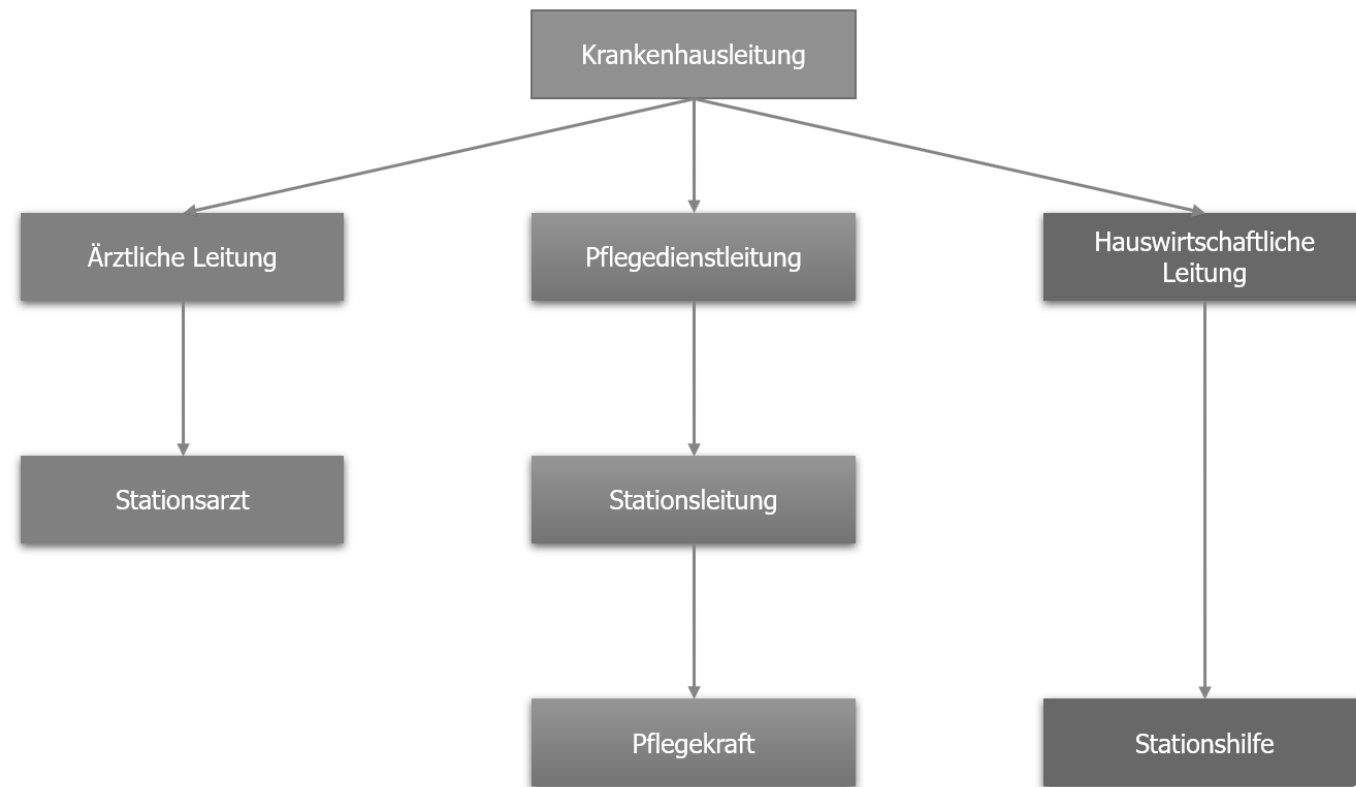
- Struktur eines Unternehmens, beschreibt den äußeren Aufbau einer Organisation
- Fragen: Was? Wer?
 - Was ist zu tun? Wer entscheidet worüber? Wer muss was können/tun? Wer arbeitet mit wem zusammen und in welcher Funktionen ?
 - Aufgabenbündelung
- Es gibt verschiedene Formen: jede hat Vor- und Nachteile, es gibt keine optimale Struktur
- Je nach spezifischer Situation der Organisation kommen Vorteile und Nachteile einer Organisationsform stärker zum Tragen
- Insbesondere bei Strategiewechseln der Organisation muss die Struktur des Unternehmens angepasst werden

Ablauforganisation

- Struktur für das Verbinden (**Prozesse**), beschreibt den inneren Aufbau einer Organisation
 - Wie-Fragen: Wie wird miteinander kommuniziert? Wie erledigen wir welche Aufgaben? Wie entscheiden wir? Wie stellen wir Mitarbeiter an?

Planung | Aufbauorganisation

Organisationsformen der Aufbauorganisation



Linienorganisation

Eine Linienorganisation ist eine Hierarchie in einem Unternehmen, in der jeder Mitarbeiter einen eindeutig bestimmten Vorgesetzten hat. Die Autorität fließt von oben nach unten in einer direkten vertikalen Beziehung. Die Linienorganisation ist das Grundgerüst für die gesamte Organisation und die einfachste und älteste Organisationsform. Die Linienorganisation besteht aus heterogenen Fachbereichen wie Verwaltung, ärztliche Leitung, PDL. Jeder Mitarbeiter muss sich gegenüber seiner höheren Ebene verantworten.

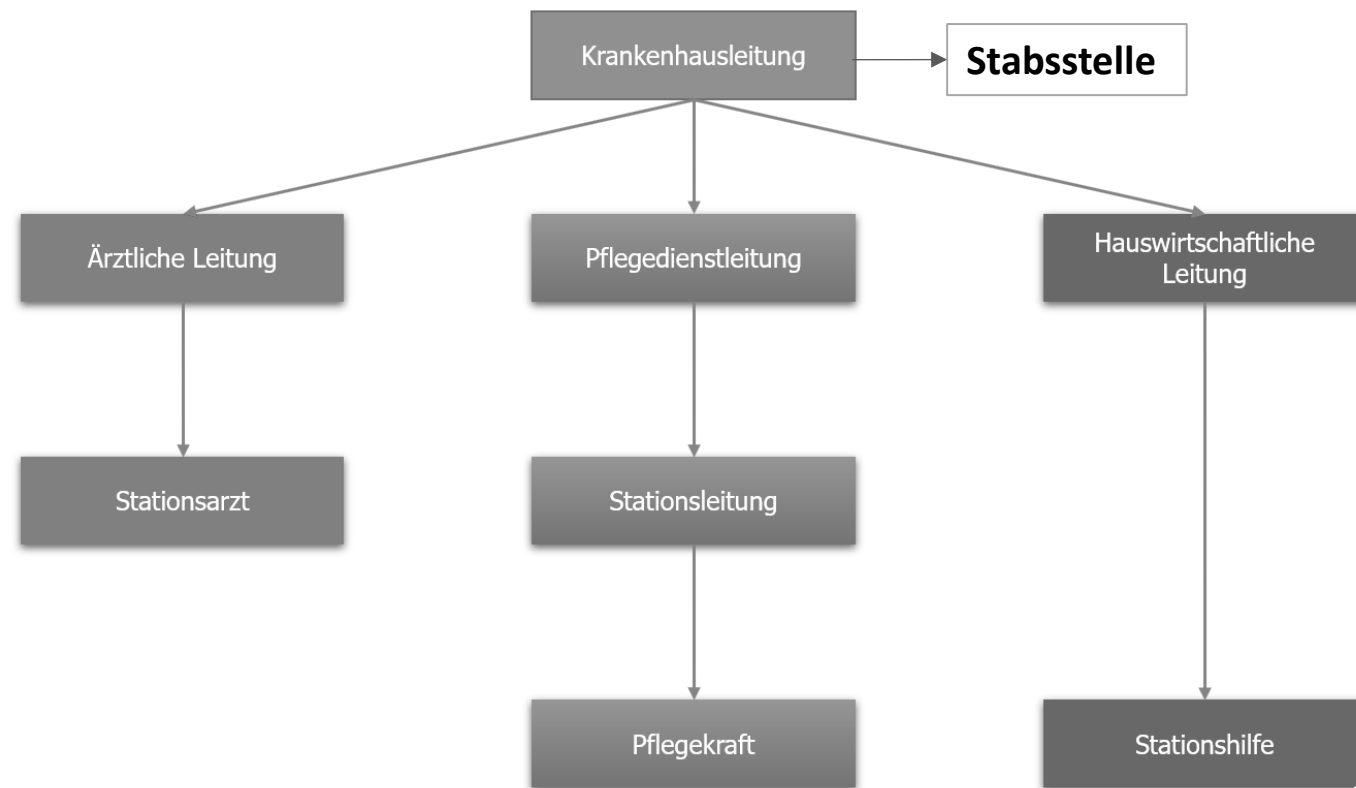
Planung | Aufbauorganisation

Linienorganisation

Vorteile	Nachteile
• Eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse • Klare Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen, und Verantwortlichkeiten, dadurch geringes Risiko von Konflikten • Kohärenz der Managemententscheidungen • Sicherheitsgefühl • Möglichst schnelle Entscheidungsfindung und Weisungserteilung durch lückenlosen Informationsfluss Top-Down und Bottom-up über alle Hierarchieebenen • Gute Kontrollmöglichkeiten	• Starke Belastung (evtl. Überlastung) der Unternehmensleitung durch Zentralisierung einer Vielzahl bereichsübergreifender Entscheidungen an der Spitze, Risiko der Überlastung • Lange Kommunikations- und Weisungswege mit der Gefahr der Informationsfilterungen durch die Zwischeninstanzen und von Zeitverlusten • Zusammenarbeit und Koordination erschwert, Tendenz zur Segmentierung von Aktivitäten • Übermäßige Zentralisierung von Macht und Entscheidungsbefugnissen an der Spitze: Motivationsverlust und geringes Engagement der Mitarbeiter • Notwendigkeit von Verbindungen zwischen den Abteilungen (Bedarf an Kommissionen und Stäben) • Überbetonung von hierarchischem Denken; Gefahr der Bürokratisierung und Überorganisation

Planung | Aufbauorganisation

Organisationsformen der Aufbauorganisation



Stablinienorganisation

Von einer Stablinienorganisation spricht man bei einer unternehmerischen Aufbauorganisation, die ein um Stabsstellen erweitertes Einliniensystem darstellt. Die Stabsstellen sollen dabei die Linieninstanzen entlasten und haben lediglich eine beratende Funktion. Oft verfügen diese über eine indirekte Entscheidungskompetenz.

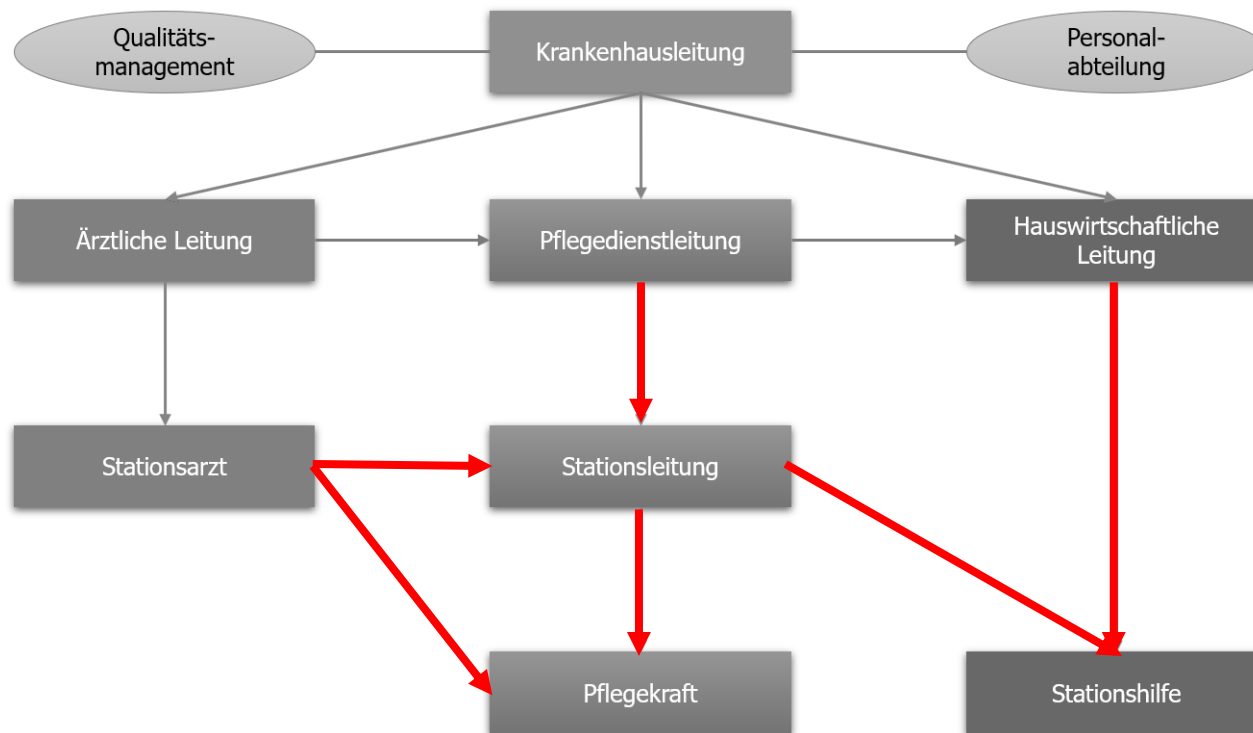
Planung | Aufbauorganisation

Stablinienorganisation

Vorteile	Nachteile
• Quantitative Entlastung der Leitungsstellen von der Entscheidungsvorbereitung • Erhöhte Qualität der Entscheidungen aufgrund verbesserter Entscheidungsvorbereitung durch spezialisierte Stäbe • Erleichterung der Entscheidungsfindung durch Anwendung moderner Methoden durch die Spezialisten im Stab • Besserer Informationsstand und bereichernder Gedankenaustausch der Leitungsstellen • Gute Personalentwicklungsmöglichkeiten im Stab • Nutzung individueller Potentiale und Erwartungshaltungen....	• Konfliktpotential zwischen Stab und Linie aufgrund der Trennung zwischen Entscheidungsvorbereitung durch spezialisierte Stäbe, Entscheidung durch die Leistungsstellen und Entscheidungsumsetzung • Starke Tendenz zur Kommissionsbildung („endlose Debatten“ durch zahlreiche Abstimmungen, ehe es zu einer Entscheidung kommt) • Gefahr von Entscheidungsintransparenz bis zur Informationsmanipulation; informationelle Abhängigkeit der Linien-von den Stabsstellen (eigenes Machtpotential und parallele Hierarchie durch informale Autorität), dadurch fehlende Akzeptanz in der Linie • Spaltung in Technokraten und operative Kräfte • Allgemeine Nachteile der Einlinienorganisation

Planung | Aufbauorganisation

Organisationsformen der Aufbauorganisation



Mehrlinienorganisation

Beim Mehrliniensystem handelt es sich um eine Form der Aufbauorganisation von Unternehmen, bei dem das Prinzip der Mehrfachunterstellung und das Prinzip der kürzesten Wege Anwendung finden. Jede Stelle hat dabei mehrere Vorgesetzte, von denen sie Weisungen erhalten kann. Es zeichnet sich vor allem durch die **Auftragserteilung getrennt nach Funktionen** aus.

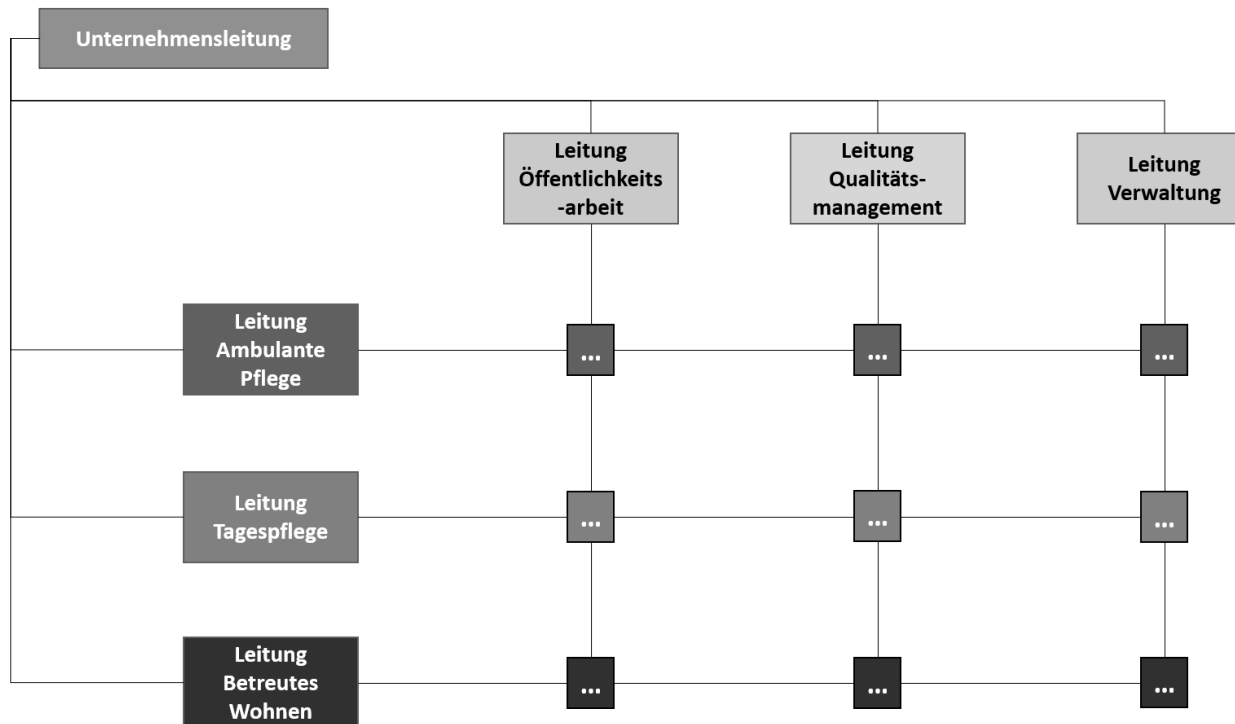
Planung | Aufbauorganisation

Mehrlinienorganisation

Vorteile	Nachteile
• Spezialisierung der Leitung durch Verteilung einzelner Funktionen auf mehrere Ebenen • Entlastung der oberen Leitungsebene • Mehrfachunterstellung fördert produktive Konflikte, dadurch erhöhte Problemlösungskapazität • Betonung der Fachautorität der Leitungsstellen: Direkter Zugang zu Mitarbeitern, mit bestimmten Kompetenzen, leichte Kontaktaufnahme und Kommunikation • Einheitlichere Information • Weniger hierarchische Ebenen	• Problem der Abgrenzung von Zuständigkeiten, Weisungen und Verantwortlichkeiten für ein gesamthaft koordiniertes Handeln, dadurch Gefahr widersprüchlicher Weisungen (Kompetenzkonflikten) und zu vieler Kompromisse • Umfangreicher Abstimmungsbedarf mit Zeitverlusten • Der ausführende Mitarbeiter hat mehrere Vorgesetzte • Zahlreiche Führungskräfte der gleichen Rangposition • Mangelnder Überblick, unklare Machtverhältnisse, Verunsicherung • Schwierige Fehlerzurechnung • Sachliche Konfliktträchtigkeit kann lähmend wirken

Planung | Aufbauorganisation

Organisationsformen der Aufbauorganisation



Matrixorganisation

Als eine der Grundformen der *mehrdimensionalen Organisationsstruktur* zeichnet sich die Matrixorganisation dadurch aus, dass im Zuge der Bildung von Organisationsbereichen die Entscheidungskompetenzen festgelegt und auf die entsprechenden Entscheidungseinheiten übertragen werden. Diese dürfen Beschlüsse nur gemeinsam fassen.

Oft wird die Matrixorganisation von großen und international agierenden Unternehmen genutzt, um durch Spezialisierung auf mehrere Bereiche konkurrenzfähig zu bleiben. In den meisten Fällen ist sie innerhalb eines Mehrliniensystems noch mit anderen Organisationseinheiten verbunden.

Planung | Aufbauorganisation

Matrixorganisation

Vorteile	Nachteile
• Entlastung der Leitungsspitze • Direkte Kommunikations- und Weisungswege mit der Möglichkeit der mehrdimensionalen Koordination • Nutzung von Spezialisierungsvorteilen • Produktive Konflikte fördern die Problembewältigung; ständiger Anreiz der Leitungsstellen zur Teamarbeit • Kaum ausgeprägtes Hierarchiedenken	• Keine einheitliche Leitung • Großer Bedarf an Führungskräften • Umfangreicher Kommunikations- und Abstimmungsbedarf; dadurch Zeitverlust • Gefahr von Kompetenzkonflikten und zu vieler Kompromisse • Zwang zur Kompetenzregelung an den Schnittstellen der Matrix; Gefahr der Überorganisation und Bürokratisierung • Hohe Anforderungen an die Kooperations- und Teamfähigkeit

Planung | Aufbauorganisation

Formalisierung

Der **Formalisierungsgrad** bezeichnet das Ausmaß von schriftlich fixierten organisatorischen Regeln, Verfahren, Anweisungen, schriftlicher Information und Kommunikation (Aktenmäßigkeit sowie die Leistungsdokumentation)

Schriftliche Fixierung organisatorischer Regeln (Strukturformalisierung) mittels folgender 3 Instrumente:

- Organisationsschaubild/Organigramm: Art der Spezialisierung, Umfang der Abteilungsspezialisierung und der Stellenspezialisierung nach Funktionen und nach Produkten, Struktur der generellen Weisungsbefugnisse und Verantwortungsbereiche, Gliederungstiefe, Leitungsspannen und Relation zwischen verschiedenen Arten von Stellen, Aspekte der Sekundärorganisation (z.B. institutionalisierte Gremien, Projektmanager)
- Stellenbeschreibungen: Rahmen der Aufgaben (sehr detailliert, personenneutral), Festlegung des Umfangs der Aufgaben, der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, vor-und nachgeordnete Stellen, Spezifizierung einzelner Rechte und Pflichten, Beschreibung der aus den Stellenaufgaben resultierenden Anforderungen an den Stelleninhaber, anzuwendende Programme und maßgebliche Pläne
- Programme: Handlungsanweisungen, Richtlinien, Handbücher, Dienstvorschriften

Planung | Aufbauorganisation

Hinweis: Ordnungsgemäße Delegation im Rahmen von Stellenbeschreibungen

- Delegation auf nachgeordnete Mitarbeiter
- Sorgfaltspflicht der Unternehmensleitung
- nachgeordnete Mitarbeiter (Delegierte) müssen:
 - qualifiziert sein (Auswahl)
 - unterwiesen werden (Einweisung, Schulung, Weiterbildungen, Fortbildungen)
 - überwacht werden
- Auswahl, Einweisung, Weiterbildungen und Kontrollen sollten dokumentiert werden
- Überwachung muss eindeutig geregelt sein, z.B. mittels Stellenbeschreibung, Prozessbeschreibung, Arbeitsanweisung etc.

Planung | Aufbauorganisation

Kennen Sie Ihre Stellenbeschreibung?

Planung | Aufbauorganisation

Stellenbeschreibung

Was ist eine Stellenbeschreibung?

- gibt die Bestandteile einer Stelle im Unternehmen genauer wieder
- schriftliche Darstellung von Aufgaben, Befugnissen, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Pflichten und Ziele der Position
- ist personenunabhängig und ein wichtiger Bestandteil in der Personalplanung
- ist in der Regel in Stellenanzeigen oder Arbeitsverträgen integriert

Eine Stellenbeschreibung ist rechtlich von Bedeutung und bindend, sobald sich diese mit den im Arbeitsvertrag festgehaltenen Aufgaben oder Funktionen deckt beziehungsweise diese konkretisiert!!

Planung | Aufbauorganisation

Stellenbeschreibung vs. Stellenausschreibung

Stellenbeschreibung

- umfasst alle Bereiche und Arbeitsfelder einer Stelle
- ist im Arbeitsvertrag integriert

Stellenausschreibung

- dient zur Orientierung für Bewerber bezüglich einer freien Stelle im Unternehmen
- Ziel ist es, dass Interessenten dazu angeregt werden, sich auf die Stelle zu bewerben
- es werden Informationen aus der Stellenbeschreibung aufgegriffen
- die Stellenausschreibung ist jedoch weniger detailliert als die Stellenbeschreibung
- beinhaltet zudem Informationen zum Arbeitgeber

Planung | Aufbauorganisation

Ziele einer Stellenbeschreibung

- Organisatorische Eingliederung der Stelle in das Unternehmen
- Optimale Orientierung für den Arbeitnehmer durch eine verständliche Zuordnung der Aufgabenbereiche
- Kontrolle, ob der Stelleninhaber dem Anforderungsprofil entspricht (oder ob gegebenenfalls eine Fort- oder Weiterbildung nötig ist)
- Definition der Funktionen anhand der Zielsetzungen
- Feststellung, welche Besonderheiten der Stelle innewohnen
- Dokumentation relevanter Informationen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber bezüglich eines Stellenprofil

Planung | Aufbauorganisation

Inhalte einer Stellenbeschreibung

- Nennung des Unternehmens
- Stellenbezeichnung
- Name des aktuellen Stelleninhabers
- Direkte Vorgesetzte
- Abteilung, Standort und Arbeitsumfeld
- Aufgaben und Funktionen der Stelle
- Ziele der Stelle
- Verantwortungsbereiche der Stelle
- Kompetenzen, die der Stelleninhaber erhält
- Befugnisse des Stelleninhabers
- Leistungsbewertung
- Informations- und Meldepflichten
- Angestelltenverhältnis (Voll- oder Teilzeit)
- Stellvertreter im Fall von Urlaub oder im Krankheit
- Unterstellte Arbeitnehmer

Planung | Aufbauorganisation

Stellenbeschreibung

Was ist weniger relevant für eine Stellenausschreibung?

- detaillierte Information zum Gehalt
- Urlaubsansprüche
- Länge der Probezeit
- Entgeltliche Sonderleistungen
- Qualifikationen des möglichen Stelleninhabers
- Vorstellung des einstellenden Unternehmens
- mögliche Befristung des Angestelltenverhältnisses
- zeitlicher Arbeitsumfang

Planung | Aufbauorganisation

Vorteile einer Stellenbeschreibung

- mehr Transparenz im Unternehmen
- klare Beschreibung des Verantwortungsbereichs für Angestellte
- faire Lohngestaltung
- klare und offene Regelung der Kompetenzen
- Vereinfachte Personalplanung und –gewinnung
- mehr Transparenz für Bewerber
- klare Aufgabenverteilung pro Stelle
- Anforderungs- und Qualitätsprofil mit einem Blick vergleichbar
- gute Grundlage zur Zielsetzung und Überprüfung der Zielerreichung

Planung | Aufbauorganisation

Nachteile einer Stellenbeschreibung

- höherer administrativer Aufwand
- Fokus könnte vermehrt auf den Stellenbeschreibungen als auf den Menschen liegen
- Einschränkung der Freiheit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer durch stark vordefinierte Anforderungsbereiche
- es sind regelmäßige Anpassungen oder Ergänzungen notwendig
- unrealistische Darstellung in einer dynamischen Arbeitswelt
- Zu viele Details verwischen Verständnis für das Gesamtziel sowie der Zusammenhänge dahinter
- Aufgaben, die nicht in der Stellenbeschreibung stehen, werden nicht eigenverantwortlich wahrgenommen

Planung | Agenda

0 | Rückblick

Konzeption und Planung des Qualitätsmanagementsystems

1 | Qualitätspolitik und -ziele

2 | Aufbauorganisation (Verantwortung)

3 | Ressourcen (-planung)

4 | Ablauforganisation (Kommunikation | Prozesse)

5 | Dokumentation (Dokumentenlenkung | Handbuch)

Planung | Ressourcen



Anforderungen der Norm

Ressourcen

Die Organisation muss die erforderlichen Ressourcen für den Aufbau, die Verwirklichung, die Aufrechterhaltung und die fortlaufende Verbesserung des Qualitätsmanagements bestimmen und bereitstellen.

Die Organisation muss folgendes berücksichtigen:

- a) die Fähigkeiten und Beschränkungen von bestehenden internen Ressourcen;
- b) was notwendigerweise von externen Anbietern zu beziehen ist.

Planung | Ressourcen

Anforderungen der Norm

Welche Ressourcen sind Ihnen bekannt (intern/extern)?

Planung | Ressourcen

Anforderungen der Norm

Personen

Die Organisation muss die Personen bestimmen und bereitstellen, die für die wirksame Umsetzung ihres Qualitätsmanagementsystems und für das Betreiben und Steuern seiner Prozesse notwendig sind.



Planung | Ressourcen

Anforderungen der Norm

Kompetenz

- Qualifikation
- Erfahrung
- Eignung



Maßnahmen
Nachweise

Die Organisation muss:

- a) Für Personen, die unter ihrer Aufsicht Tätigkeiten verrichten, welche die Leistung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems beeinflussen, die erforderliche Kompetenz bestimmen;
- b) sicherstellen, dass diese Personen auf Grundlage angemessener Ausbildung, Schulung oder Erfahrung kompetent sind;
- c) wo zutreffend, Maßnahmen einleiten, um die benötigte Kompetenz zu erwerben, und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen zu bewerten;
- d) angemessene dokumentierte Informationen als Nachweis der Kompetenz aufbewahren.

→ ANMERKUNG: Geeignete Maßnahmen können zum Beispiel sein: Schulung, Mentoring oder Versetzung von gegenwärtig angestellten Personen, oder Anstellung oder Beauftragung kompetenter Personen.

Planung | Ressourcen

Anforderungen der Norm

Infrastruktur

Die Organisation muss die Infrastruktur bestimmen, bereitstellen und instand halten, die für die Durchführung ihrer Prozesse notwendig ist und um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen.



Zur Infrastruktur kann folgendes zählen:

- a) Gebäude und zugehörige Versorgungseinrichtungen;
- b) Ausrüstung, einschließlich Hardware und Software;
- c) Transporteinrichtungen;
- d) Informations- und Kommunikationstechnik.



Planung | Ressourcen

Anforderungen der Norm

Prozessumgebung

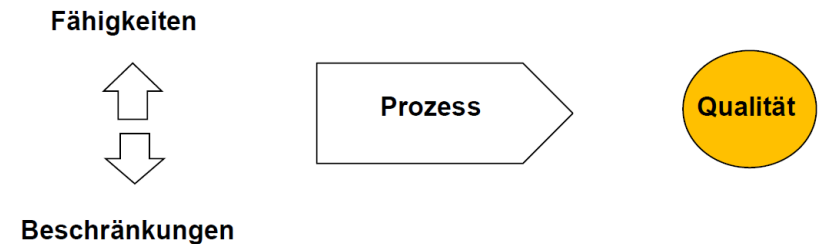


Die Organisation muss die Umgebung bestimmen, bereitstellen und aufrechterhalten, die für die Durchführung ihrer Prozesse und zum Erreichen der Konformität von Produkten und Dienstleistungen benötigt wird.

Eine geeignete Umgebung kann eine Kombination von menschlichen und physikalischen Faktoren sein, z. B.:

- a) soziale Faktoren (z. B. diskriminierungsfrei, ruhig, nichtkonfrontativ);
- b) psychologische Faktoren (z. B. stressmindernd, Prävention von Burnout, emotional schützend);
- c) physikalische Faktoren (z. B. Temperatur, Wärme, Feuchtigkeit, Licht, Luftführung, Hygiene, Lärm).

Diese Faktoren können sich in Abhängigkeit von den bereitgestellten Produkten und Dienstleistungen wesentlich unterscheiden.



Planung | Ressourcen

Anforderungen der Norm

Ressourcen zur Überwachung und Messung

Die Organisation muss die Ressourcen bestimmen und bereitstellen, die für die Sicherstellung gültiger und zuverlässiger Überwachungs- und Messergebnisse benötigt werden, um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen mit festgelegten Anforderungen nachzuweisen.

Die Organisation muss sicherstellen, dass die bereitgestellten Ressourcen:

- a) Für die jeweilige Art der unternommenen Überwachungs- und Messtätigkeiten geeignet sind;
- b) aufrechterhalten werden, um deren fortlaufende Eignung sicherzustellen.

Die Organisation muss geeignete dokumentierte Informationen als Nachweis für die Eignung der Ressourcen zur Überwachung und Messung aufbewahren.



Planung | Ressourcen

Anforderungen der Norm

Wissen der Organisation

Die Organisation muss das Wissen bestimmen, das benötigt wird, um ihre Prozesse durchzuführen und um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen.

Dieses Wissen muss aufrechterhalten und in erforderlichem Umfang zur Verfügung gestellt werden.



Planung | Ressourcen

Sicherstellung von Ressourcen → Prozesse

Personen

- Personalbeschaffung
- Personalpflege und Motivation
- Personalentwicklung
- Personaleinsatzplanung
- Kündigung

Personalmanagement

Infrastruktur

- Bestellung, Wartung, Instandhaltung

Prozessumgebung

- Arbeitsschutzmanagement, Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ressourcen der Messung und Überwachung

- Bestellung, Entwicklung

Wissen

- Wissensaneignung / Schulung / Information



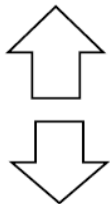
Planung | Ressourcen

Bewusstsein

Anforderungen:

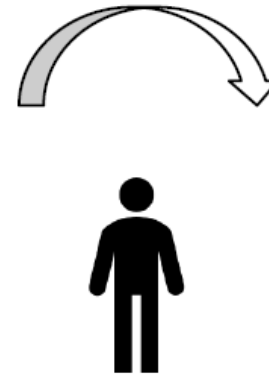
- Qualitätspolitik
- relevante QM-Ziele

Mögliche Verbesserungen



Folgen der Nichterfüllung von Anforderungen

**Wissen
Information**



**Einstellung
Haltung**

Prozess

Qualität

Planung | Agenda

0 | Rückblick

Konzeption und Planung des Qualitätsmanagementsystems

1 | Qualitätspolitik und -ziele

2 | Aufbauorganisation (Verantwortung)

3 | Ressourcen (-planung)

4 | Ablauforganisation (Kommunikation | Prozesse)

5 | Dokumentation (Dokumentenlenkung | Handbuch)

Planung | Aufbau- und Ablauforganisation

Aufbau- und Ablauforganisation

Aufbauorganisation

- Struktur eines Unternehmens, beschreibt den äußeren Aufbau einer Organisation
- Fragen: Was? Wer?
 - Was ist zu tun? Wer entscheidet worüber? Wer muss was können/tun? Wer arbeitet mit wem zusammen und in welcher Funktionen ?
 - Aufgabenbündelung
- Es gibt verschiedene Formen: jede hat Vor- und Nachteile, es gibt keine optimale Struktur
- Je nach spezifischer Situation der Organisation kommen Vorteile und Nachteile einer Organisationsform stärker zum Tragen
- Insbesondere bei Strategiewechseln der Organisation muss die Struktur des Unternehmens angepasst werden

Ablauforganisation

- Struktur für das Verbinden (Prozesse), beschreibt den inneren Aufbau einer Organisation
 - Wie-Fragen: **Wie wird miteinander kommuniziert?** Wie erledigen wir welche Aufgaben? Wie entscheiden wir? Wie stellen wir Mitarbeiter an?

Ablauforganisation – Kommunikation



Planung | Ablauforganisation – Kommunikation

Anforderungen der Norm



Wissen der Organisation

Die Organisation muss die interne und externe Kommunikation, die in Bezug auf das Qualitätsmanagementsystem relevant ist, bestimmen, einschließlich:

- a) ob Kommunikation stattfinden soll oder darf,
- b) wer kommuniziert,
- c) welche Informationen weitergegeben werden,
- d) über welches Medium kommuniziert wird und
- e) wann und wie häufig kommuniziert wird.



Planung | Ablauforganisation – Kommunikation

Sicherstellung der Kommunikation → QMH

Besprechungswesen (intern & extern)

- Dienstbesprechungen
- Dienstübergaben, Etc.

Kommunikation über Dokumentationen

- Übergabebuch
- Hausmitteilungen, Etc.

Kommunikation über Corporate Identity



Planung | Ablauforganisation – Kommunikation

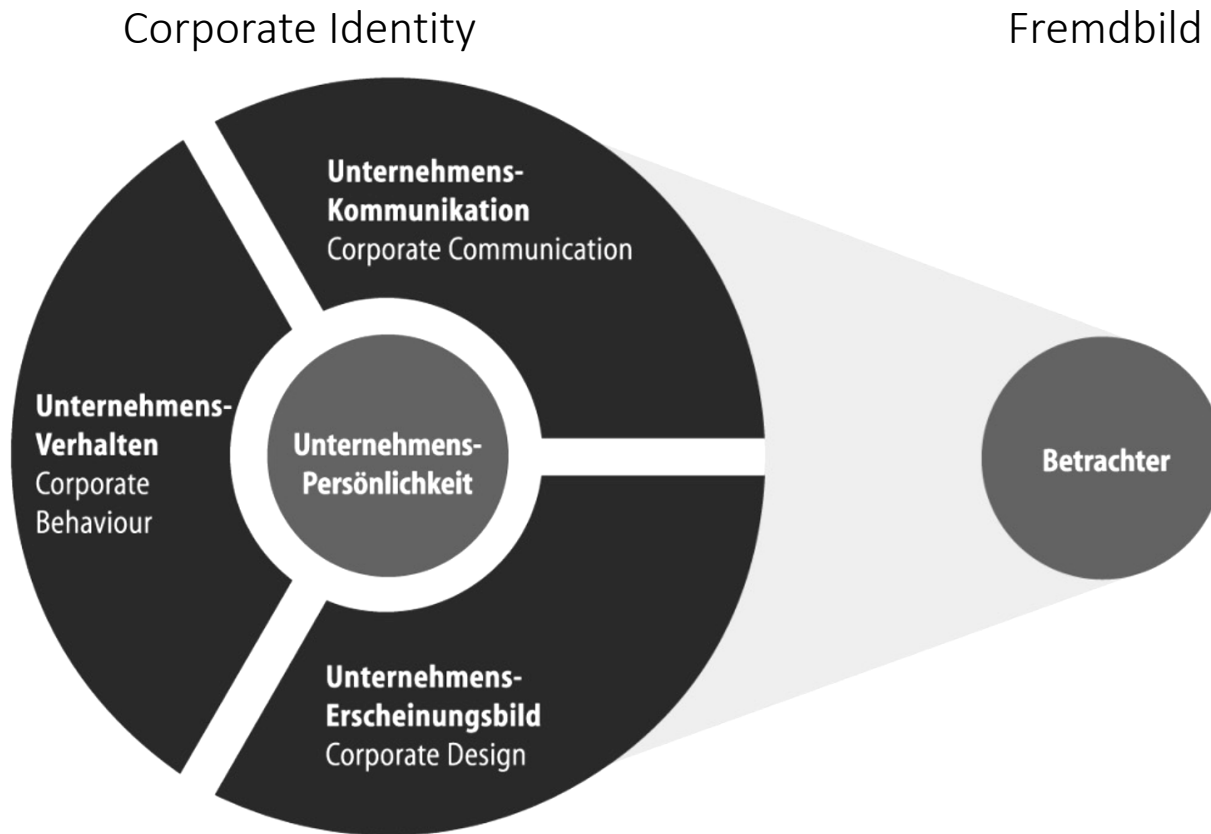
Planung der Kommunikation - Kommunikationsmatrix

Kommunikationsmatrix

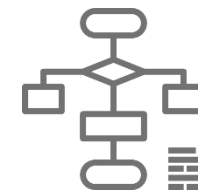
Zielgruppe	intern (i) extern (e)	verantwortlich	Kommunikationsform	Termin/Periode	Ziele/Inhalte	Anmerkung
Personalrat	i	Mustermann	Antrag (Information/ Zustimmung)	1 Monat vor Auditbeginn	Informationen zum geplanten Audit	
Unternehmensleitung	i	QMB	Antrag (Information/ Zustimmung)	2 Monate vor Auditbeginn	Informationen und Zeitplan zum geplanten Audit	
Zertifizierungsstelle	e	QMB	Anfrage an Auditor	3 Monate vor geplantem Audit	Entwurf Auditplan	

Planung | Ablauforganisation – Kommunikation

Corporate Identity



Ablauforganisation – Prozesse



Planung | Aufbau- und Ablauforganisation

Aufbau- und Ablauforganisation

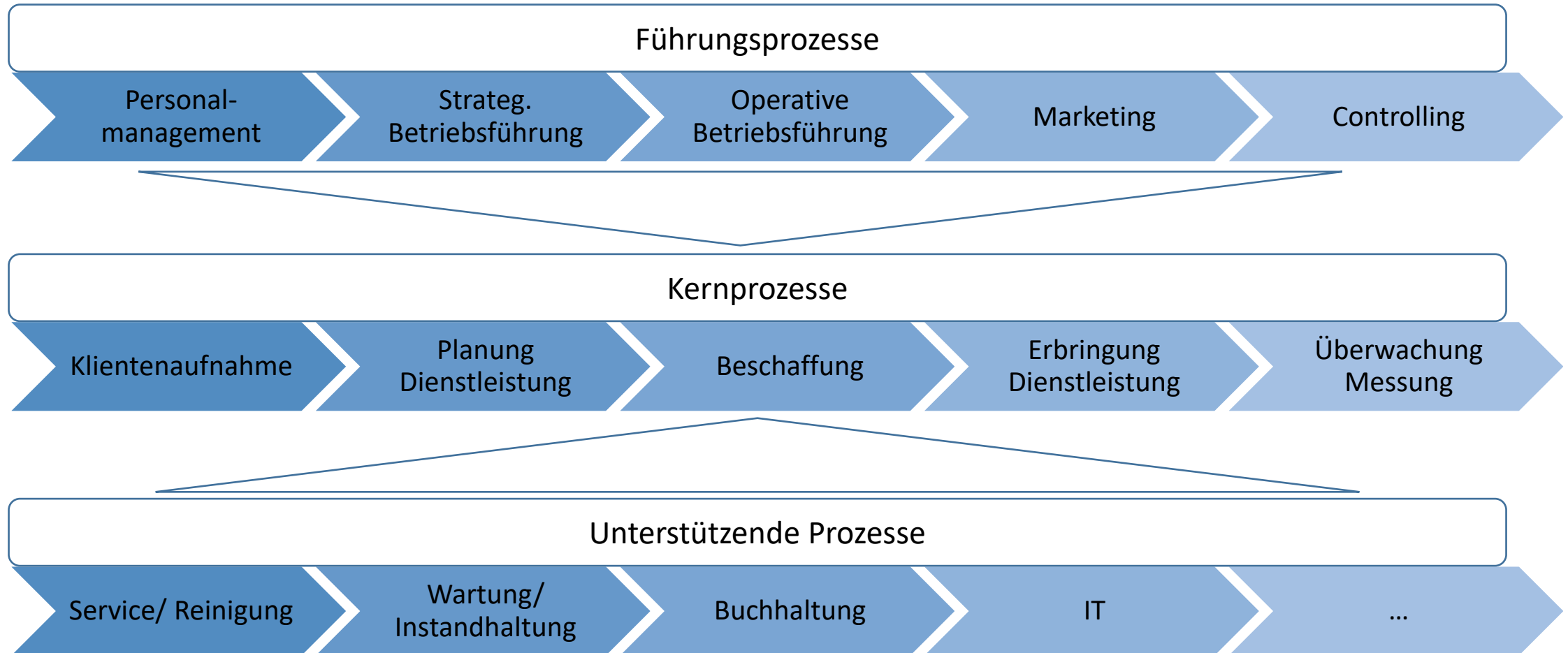
Aufbauorganisation

- Struktur eines Unternehmens, beschreibt den äußeren Aufbau einer Organisation
- Fragen: Was? Wer?
 - Was ist zu tun? Wer entscheidet worüber? Wer muss was können/tun? Wer arbeitet mit wem zusammen und in welcher Funktionen ?
 - Aufgabenbündelung
- Es gibt verschiedene Formen: jede hat Vor- und Nachteile, es gibt keine optimale Struktur
- Je nach spezifischer Situation der Organisation kommen Vorteile und Nachteile einer Organisationsform stärker zum Tragen
- Insbesondere bei Strategiewechseln der Organisation muss die Struktur des Unternehmens angepasst werden

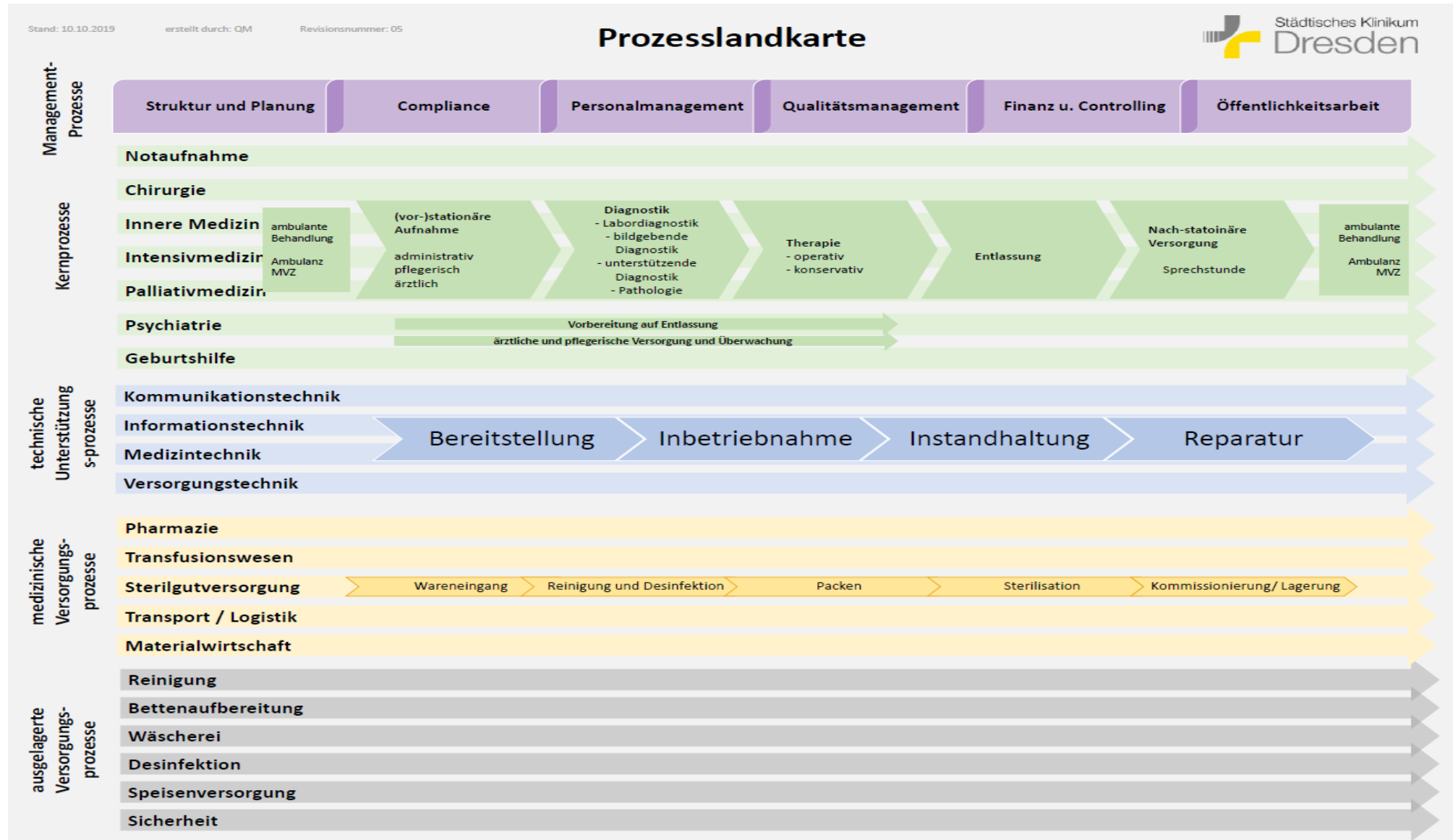
Ablauforganisation

- Struktur für das Verbinden (**Prozesse**), beschreibt den inneren Aufbau einer Organisation
 - Wie-Fragen: Wie wird miteinander kommuniziert? **Wie erledigen wir welche Aufgaben? Wie entscheiden wir?** Wie stellen wir Mitarbeiter an?

Planung | Prozesse - Rückblick



Planung | Prozesse - Rückblick



Planung | Ablauforganisation – Prozesse

Begriffe – Dokumentation

- **Prozess** = Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt. DIN EN ISO 9000:2000 → Ablauforganisation
- **Prozessbeschreibung** = Schriftliche Darstellung eines Prozesses und seiner Wechselwirkungen
- **Standard** = eine einheitliche oder vereinheitlichte, weithin anerkannte und meist auch angewandte Art und Weise, etwas herzustellen oder durchzuführen.
- **Qualitätsmanagementhandbuch** = Zentrales Dokument im QM welches einen gesamten Überblick über das Unternehmen die Verantwortlichkeiten, seine Dienstleistungen und sonstigen Prozesse gibt.

Planung | Ablauforganisation – Prozesse

Begriffe – Dokumentation

- **QM-Dokumente (Vorgabedokumente)** = Unterlagen, die Qualitätsvorgaben und Qualitätsforderungen sowie ablauf- bzw. aufbauorganisatorische Regelungen zum QM-System enthalten. (das QM-Handbuch, Prozessbeschreibungen, Standards, etc.)
- **Qualitätsaufzeichnungen (Nachweisdokumente) → „DO“** = sind Unterlagen, die bei der Durchführung eines Prozesses entstehen und Aufschluss über dessen Verlauf und Ergebnis geben können.

Planung | Ablauforganisation – Prozesse

Prozessanalyse: Kategorien der Qualität (A. Donabedian)

Strukturqualität

persönliche Elemente

Art und Anzahl des Personals
Ausbildung, fachliche Qualifikation

materielle Elemente

Art/Umfang der materiellen
Ausstattung

organisatorische Elemente

Aufbauorganisation

Prozessqualität

umfasst alle Maßnahmen, die im
Laufe einer Behandlung unter
Berücksichtigung der jeweils
spezifischen Situation und den
individuellen Krankheitsmerkmalen
des
Patienten ergriffen – oder nicht
ergriffen – worden sind

Ergebnisqualität

Kundenzufriedenheit,
Krankenstand, Fluktuation,
Beschwerden, Gewinn/Verlust, etc.

Qualitätssicherung

Qualitätsmanagement

... bauen aufeinander auf und beeinflussen sich gegenseitig
... werden vom Gesetzgeber geprüft

Planung | Ablauforganisation – Prozesse

Prozessanalyse: Kategorien der Qualität (A. Donabedian)

Strukturqualität

Was benötigen Sie alles um Ihre Arbeit tun zu können?

→ Ressourcen (Ausstattung, Personal, Kompetenz)

Prozessqualität

Wie soll Ihre Arbeit ablaufen?
Welche Kriterien/Forderungen haben Sie an Ihre Arbeit und wie wollen Sie das sicherstellen?

→ Prozess- und Tätigkeitsbeschreibungen (klare Zuständigkeiten, Behandlungsprozess, transparente Abläufe)

Ergebnisqualität

Wie beurteilen oder messen Sie Ihren Erfolg bzw. die Qualität Ihrer Arbeit?

→ Auswertungen, Audits, etc.

Qualitätssicherung

Qualitätsmanagement

Planung | Ablauforganisation – Prozesse

Ablauf

1. Prozessanalyse

- ...
- ...

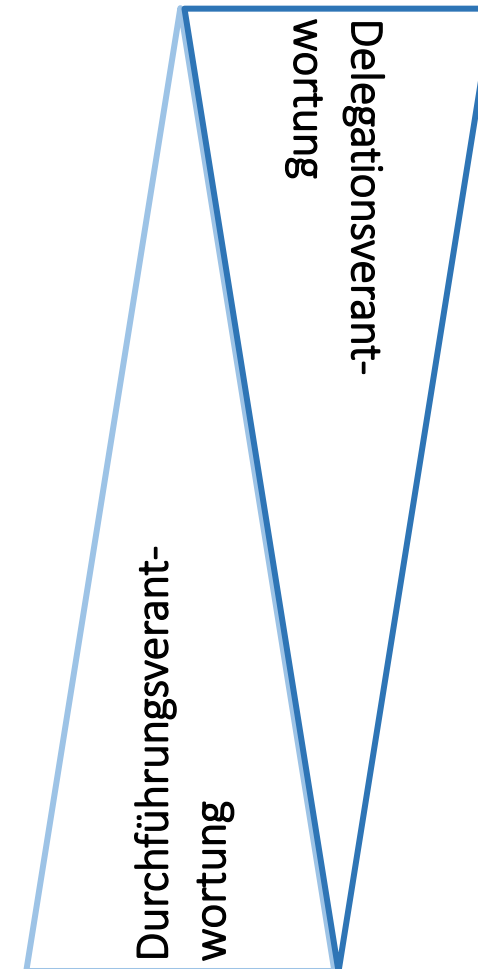
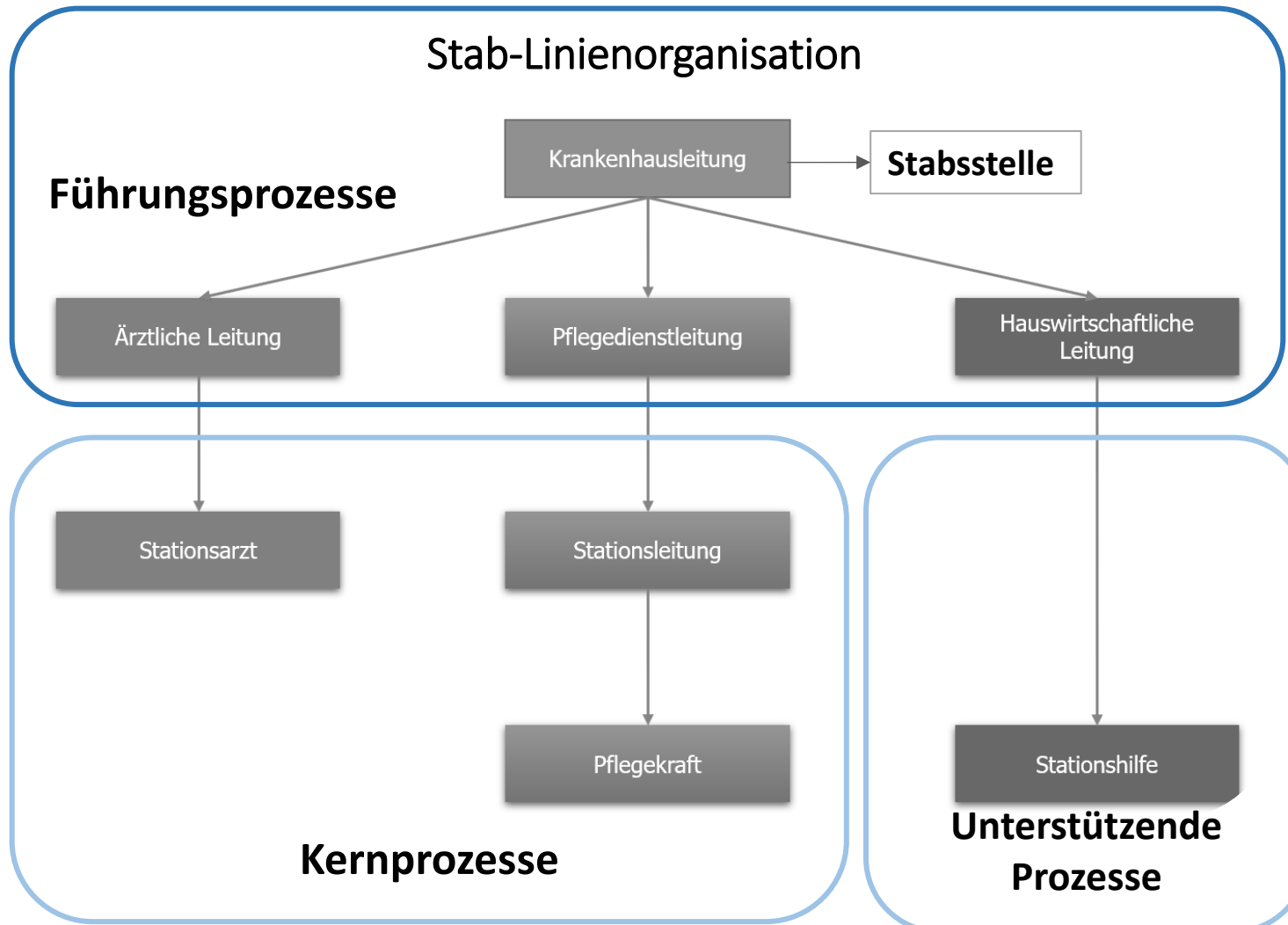
2. Prozessdarstellung

- ...
- ...

3. Prozessbewertung

- ...
- ...

Planung | Prozessanalyse



Planung | Prozessanalyse

Erweitertes Turtle- oder 8W-Modell



Planung | Prozessdarstellung

Gliederung und Inhalte

1. Ziel/Zweck
2. Abkürzungen
3. Prozessverantwortlicher
4. Wechselwirkungen
5. Prozessablauf (Durchführung/Vorgehensweise) inkl.
Verantwortlichkeiten und Dokumentation / Nachweisführung
6. Mitgeltende Unterlagen
7. Prozessbewertung/Kennzahlen
8. Prozessrisiken/Risikomanagement



Bildquelle: lizenzfreie Vektorgrafiken und Clipart zu Uhrwerk -
iStock | Zahnrad, Uhrmacher, Präzision (istockphoto.com)

Planung | Prozessdarstellung

Gliederung und Inhalte

- konkrete Darstellung von
 - Handlungsabläufen und Tätigkeiten in ihrer logischen Abfolge
 - Verantwortlichkeiten für einzelne Tätigkeiten
 - Schnittstellen zu anderen Prozessen
 - Schnittstellen zu anderen Organisationsbereichen
 - verwendeten Dokumenten
 - zu führenden Aufzeichnungen
- einzelne Tätigkeitsschritte können mit Arbeitsanweisungen, Checklisten, Dienstanweisungen untersetzt werden



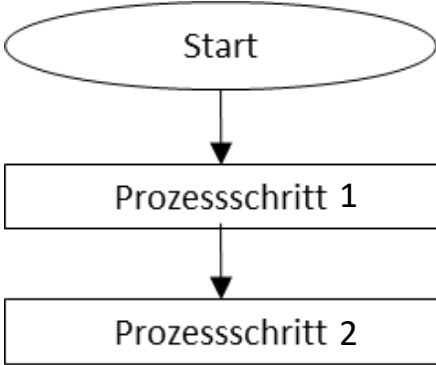
Planung | Prozessdarstellung

Darstellung der Prozessinhalte in einem Flussdiagramm

Verantwortlichkeiten	Tätigkeit	Hinweise
Hier wird die Verantwortung für die in der mittleren Spalte beschriebene Tätigkeit definiert. Die verwendeten Funktionskürzel werden auf gleicher Höhe mit den Tätigkeitssymbolen verwendet und gelten jeweils so lange, bis ein anderer Verantwortlicher genannt wird.	In der Mitte der Spalte zeigt das jeweilige Tätigkeitssymbol die durchzuführende Aktivität an. Mittels Verbinder wird der logische Ablauffluss dargestellt.	Auf gleicher Höhe wie das zugehörige Tätigkeitssymbol können die Tätigkeiten spezifiziert und Hinweise zu den verwendeten Dokumenten (z.B. Archivierungshinweise, Weiterleitung, etc.) gegeben werden.

Planung | Prozessdarstellung

Darstellung der Prozessinhalte in einem **Flussdiagramm**

Verantwortlichkeiten	Tätigkeit / Prozessschritt	Hinweise
	 <pre> graph TD Start([Start]) --> PS1[Prozessschritt 1] PS1 --> PS2[Prozessschritt 2] </pre>	
Verantwortlicher Prozessschritt 1		Hinweise zu Prozessschritt 1
Verantwortlicher Prozessschritt 2		Hinweise zu Prozessschritt 2

Planung | Prozessdarstellung

Darstellung der Prozessinhalte in einem Flussdiagramm

Symbolik für Prozessdarstellungen und Flussdiagramme in Anlehnung an die DIN 66001:1983

Symbol	Bedeutung
	Start/Ende eines Prozesses
	Prozessschritt (Durchführen einer Handlung)
	Verzweigung (z.B. „Ja-Nein“-Entscheidungen)
	Dokument, das für den Prozess zu erstellen ist
	Mehrere gleichartige Dokumente
	Datenträger mit direktem Zugriff (EDV, z.B. Dateneingabe in eine Software)
	Eigenständiger Prozess bzw. Teilprozess, der an anderer Stelle dokumentiert ist
	Flusslinie; gibt Pfad und Richtung der Verbindung zwischen den Elementen an
	Verbindungsstelle zu anschließenden Prozessschritten

Hinweise zur Erstellung

- Start und Ende der Darstellung sind nicht gleichzusetzen mit Start und Ende des Prozesses. Der Einsatz des Ovals als entsprechendes Symbol ist dahingehend zu berücksichtigen. Darstellungen starten und enden häufig auch mit Aktivitäten oder Teilprozessen.

Hinweise zur Formatierung in PowerPoint:

- Bei Ovalen, Rauten, Dokument- und Zylinder-Symbolen bietet es sich mitunter an, den gewünschten Text nicht direkt in die Form zu schreiben, sondern ein Textfeld zu erstellen und dieses über der leeren Form anzuordnen
- Die Größe der Folien in der Vorlage entspricht dem Platz in den QM-Vorlagen für SOP/AA/VA in Word (DIN A4 abzüglich Seitenrändern, Kopf- und Fußzeile), sodass Sie das Format voll ausfüllen können.

Hinweise zur Übertragung aus PowerPoint in Word

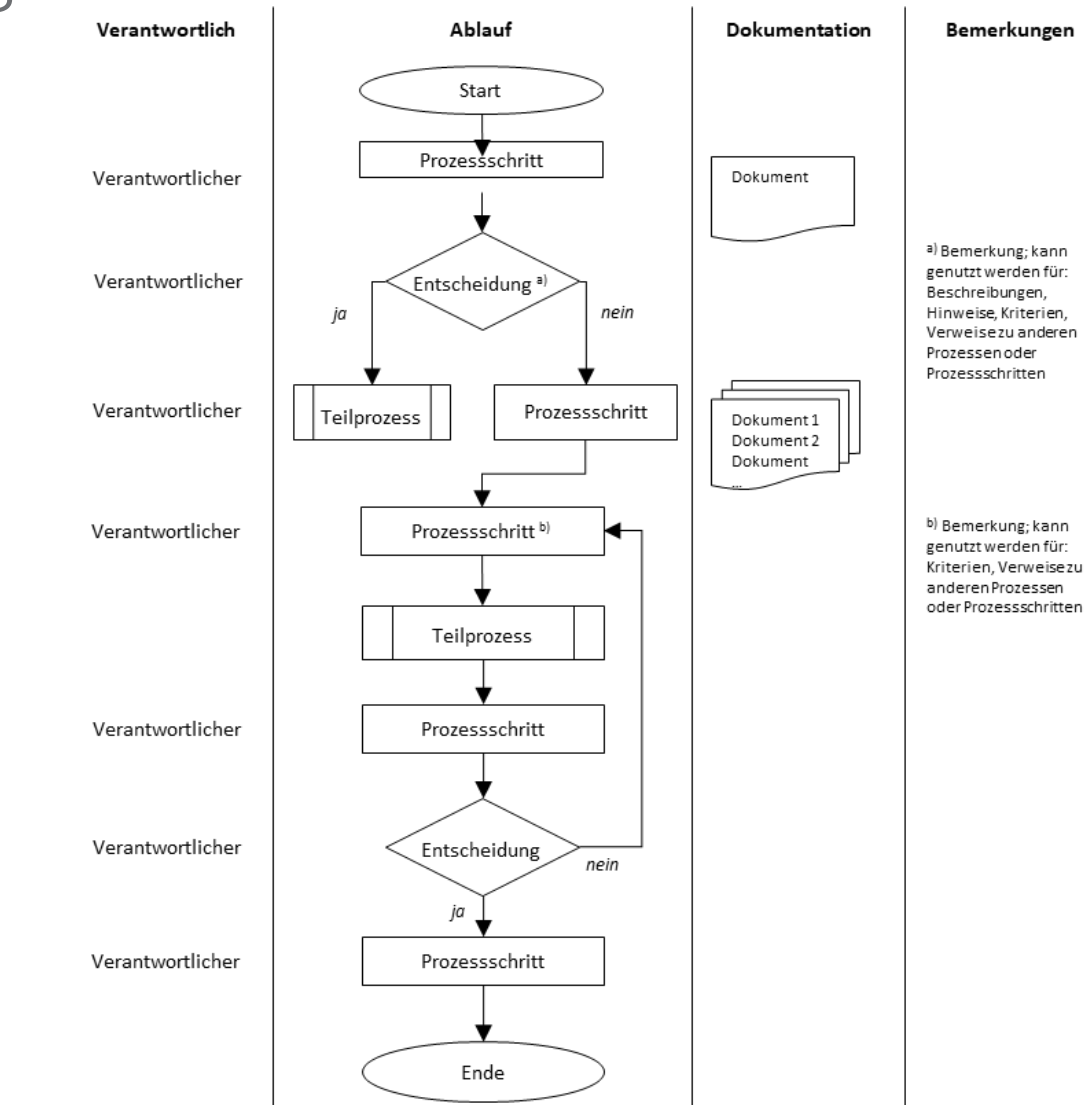
- Sollte sich Ihre Auswahl nicht problemlos (ohne ungewollte Veränderungen) in Word übertragen lassen, fügen Sie Ihre Auswahl als Grafik in Word ein. Für eine zukünftige Bearbeitung behalten Sie die PowerPoint-Datei bei.
- Die Prozessdarstellung ist in den Vorlagen für SOP/VA/AA unter dem Punkt Verfahren/Vorgehensweise einzufügen. Sie ersetzt nicht die übrigen Teile der SOP/VA/AA wie Zusammenfassung, Risiken, Ressourcen, Mitgeltende Dokumente oder Anlagen.

Planung | Prozessdarstellung

Darstellung der Prozessinhalte
in einem **Flussdiagramm**

Schema Prozessdarstellung

(Beispiel) – gut geeignet für wenig
verzweigte Prozesse und lineare
Abläufe

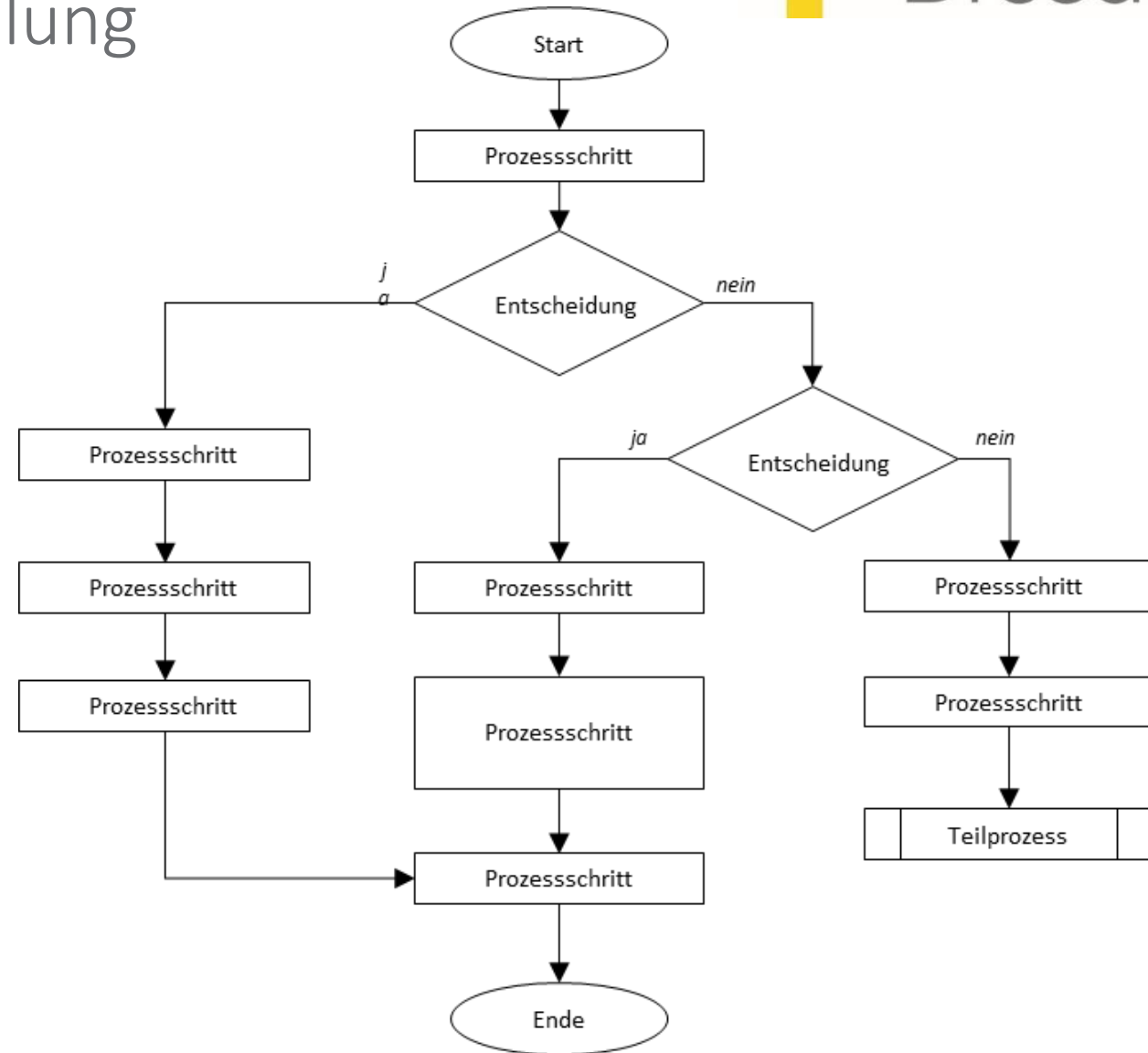


Planung | Prozessdarstellung

Darstellung der Prozessinhalte
in einem **Flussdiagramm**

Schema Prozessdarstellung

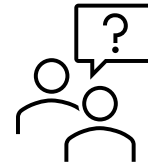
(Beispiel) – gut geeignet für
Behandlungspfade und weit
verzweigte Prozesse



Planung | Prozessdarstellung

Darstellung der Prozessinhalte in einem **Flussdiagramm**

Gruppenarbeit



Bitte erstellen Sie ein Flussdiagramm zur Prozessdarstellung der Medikamentenverabreichung (Stellen und Gabe) eines oralen Medikamentes. → Einteilung in 5 Gruppen

Prozesse | Prozessdarstellung

- Form der Darstellung von Geschäftsprozessen
- in Prozesslandkarte verankerte Prozesse werden näher dargestellt
- gibt dem Betrachter einen schnellen Überblick, über die wesentlichen Inhalte und Abläufe

Vorteile

- eignen sich für die visuelle Darstellung linearer Prozesse
- fehlerfreies Beschreiben und darstellen von eindimensionalen Prozessen
- für Optimierung und Betrachtung einzelner Teilprozesse

Nachteile

- detaillierte Darstellung bei großen Prozessen (oder Spezialfällen) schnell unübersichtlich
- Parallelisierung von Prozessen ist durch den linearen Aufbau der Flow Charts nur schwer möglich
- Teams konzentrieren sich oft auf die Teilprozesse, da die Hauptprozesse nicht besonders transparent dargestellt werden
- Aufgrund der Komplexität sind vor allem Materialflüsse und Produktionsschritte schwer abzubilden

Planung | Prozessdarstellung

Darstellung der Prozessinhalte in **Tabellenform**

Verantwortlich	Tätigkeit	Dokumentation/ Hinweise

Spaltenbenutzung analog „Flussdiagramm“,
Spalte Tätigkeit: Beschreibung der Tätigkeit OHNE Symbol

Planung | Prozessdarstellung

Darstellung der Prozessinhalte in Tabellenform

		Dokumente	Verantwortlich
Überschrift Prozess- schritt	Beschreibung Prozessschritt	zugehörige, genutzte Dokumente	Berufsgruppe/ Verantwort- licher

Geltungsbereich:

Verteiler: Abteilungen/Bereiche

Prozessverantwortlicher:

Prozessziel:

Kennzahlen:

Zusammenfassung

Kurze Zusammenfassung über den Inhalt des vorliegenden Dokumentes. Insbesondere bei mehrseitigen Beschreibungen soll der Leser sofort erkennen können, ob er das richtige Dokument für sein Anliegen hat.

Legende

Definitionen und Abkürzungen, die nicht allgemein gebräuchlich oder im allgemeinen Abkürzungsverzeichnis genutzt werden.

Verfahren/Vorgehensweise

1. Überschrift

		Dokumente	Verantwortlich
Überschrift Prozess- schritt	Beschreibung Prozessschritt	zugehörige, genutzte Dokumente	Berufsgruppe/ Verantwortlicher

Risiken

(→ bei Bedarf – ansonsten mit „---“ als nicht relevant kennzeichnen)

Welche Prozessrisiken müssen besonders beachtet und ggf. überwacht werden?

Wichtige Hinweise, insbesondere für die Patienten- und Mitarbeitersicherheit sollten direkt bei den Verfahrensschritten in Fettdruck mit „CAVE“ beschrieben werden.

Ressourcen (Personal/Ausstattung)

(→ bei Bedarf – ansonsten mit „---“ als nicht relevant kennzeichnen)

Sind spezielle Qualifikationen, Geräte, Hilfsmittel erforderlich

Mitgeltende Unterlagen und Dokumente |

(→ bei Bedarf – ansonsten mit „---“ als nicht relevant kennzeichnen)

Weitere Dokumente/Formulare, die für den beschriebenen Ablauf zur Anwendung kommen und relevant sind (z.B. Formulare, andere Anweisungen, Leitlinien, Gesetze...)

Anlagen

(→ bei Bedarf – ansonsten mit „---“ als nicht relevant kennzeichnen)

Zusätzliche Informationen, die zum Verständnis bzw. Erläuterung und Ergänzung der beschriebenen Abläufe und Verfahren beitragen können, z.B. Musterformular, Beispiele...

Planung | Prozessdarstellung

Sprachliche Darstellung (Dokumentation)

- ✓ individuelle Sprache und Form der Organisation verwenden
- ✓ konkrete Nachweise benennen und pflegen
- ✓ Informationsverdichtung mit Grafiken, Tabellen, Flussdiagrammen und Querverweisen nutzen
- ✓ einheitliche Schlussredaktion durch EINEN Autor
- ✓ im Zweifelsfall durch branchenfremde Personen auf Verständlichkeit lesen lassen

Planung | Prozessbewertung

- Vorhandenes bewerten → Grundsatz der ANGEMESSENHEIT
 - Ist das Vorhandene für die Tätigkeit ausreichend und sinnvoll?
 - Sind alle Unternehmensbereiche erfasst?
 - Sind alle Hierarchieebenen erfasst?
 - Besteht an einer Stelle im Unternehmen eine Gefährdung der Patienten?
 - Was fehlt? Was ist doppelt vorhanden?
 - Was ist überflüssig, veraltet oder unzweckmäßig?
 - Sind Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten unter Berücksichtigung der Qualifikation klar geregelt?
 - Weiß jeder Beteiligte, wie die Aufgabe zu erfüllen ist?
 - Entspricht der Ablauf der Realität?
 - Kann der Ablauf vereinfacht werden?
 - Können Messgrößen zur Beurteilung des Prozesses gefunden werden?

Planung | Agenda

0 | Rückblick

Konzeption und Planung des Qualitätsmanagementsystems

1 | Qualitätspolitik und -ziele

2 | Aufbauorganisation (Verantwortung)

3 | Ressourcen (-planung)

4 | Ablauforganisation (Kommunikation | Prozesse)

5 | **Dokumentation (Dokumentenlenkung | Handbuch)**

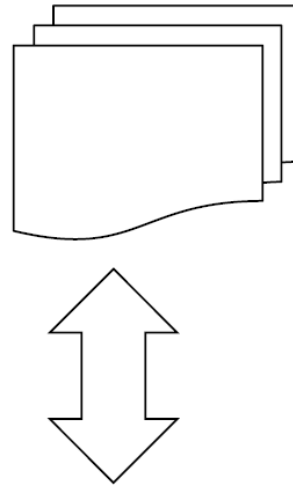
Dokumentation – Dokumentenlenkung



Planung | Dokumentenlenkung



- Angemessenheit
- Richtigkeit
- Vollständigkeit
- Freigabe
- Rückverfolgbarkeit
- Verteilung
- Verfügbarkeit
- Aktualität
- Lesbarkeit, Format
-



Prozess

- Erfassung, Ablage
- Vollständigkeit
- Rückverfolgbarkeit
- Aufbewahrung
- Speicherung
- Schutz
- Verfügbarkeit
- ...

Qualität

Planung | Dokumentenlenkung



Allgemeine Hinweise

■ Ziele der Lenkung von Dokumenten

- Genehmigung der Dokumente vor ihrer Herausgabe → Freigabe
- regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Dokumente → Aktualitätsprüfung
- Kennzeichnung der Änderungen und Überarbeitungen
- ständige Verfügbarkeit der gültigen Fassungen an jew. Einsatzorten
- Vermeidung der unbeabsichtigten Verwendung veralteter Dokumente
- Lesbarkeit und leichte Erkennung der Dokumente
- Kennzeichnung und Verteilung externer Dokumente und vertraulicher interner Dokumente

Planung | Dokumentenlenkung

Allgemeine Hinweise

■ Kennzeichnung von Dokumenten – Was sollte in der Lenkung von Dokumenten enthalten sein?

- Logo und Name der Organisation
 - Dokumentennamen
 - Dokumententyp
 - Geltungsbereich
 - Zugehörige Dokumente
- } KOPFZEILE

-
- Dokumentennummer
 - Versionsnummer (Revisionsstand)
 - Erstellungsdatum + Verantwortlichkeit
 - Freigabedatum + Verantwortlichkeit
 - Aktualitätsprüfung (Datum)
 - Seitennummer
- } FUßZEILE



Die Dokumentennummer ist eine fortlaufende, eindeutig zuortbare Dokumentenerkennung.

Planung | Dokumentenlenkung

Allgemeine Hinweise

- Kennzeichnung von Dokumenten – Was sollte in der Lenkung von Dokumenten enthalten sein?

Kopfzeile:

Dateiname/Titel	 Städtisches Klinikum Dresden
Geltungsbereich:	

Fußzeile:

Dateiname: Dokument1		erstellt: (Name)	freigegeben am: (Datum)
Dokumentennummer: VA_0001	Revisionsstand: 00	Freigabe: (Name)	nächste Prüfung: (Datum)

Seite 1 von 1

Planung | Dokumentenlenkung

Dokumententypen

- Arbeitsanweisung (AA)
- Betriebsanweisung (BA)
- Checkliste (CL)
- Dienstanweisung (DA)
- Dienstvereinbarung (DV)
- Formular/Formblatt (FB)
- Handbuch (HB)
- Information (IN)
- Organigramm (O)
- Prozessbeschreibung (P)
- Schnittstellenvereinbarung (SSV)
- Verfahrensanweisung (VA)/Standard Operating Procedure (SOP)
- Vorlage (V)

Planung | Dokumentenlenkung

Arbeitsanweisung (AA)	Arbeitsanweisungen dienen zur Untersetzung von Verfahrensanweisungen und beschreiben die Durchführungsbeschreibung einzelner Arbeitsabläufe und Tätigkeiten.
Betriebsanweisung (BA)	Die Betriebsanweisung beschreibt den sicheren und ordnungsgemäßen Betrieb von Maschinen, Anlagen, Betriebsmitteln oder Verfahren. Sie enthält bspw. Informationen zu den Sicherheitsvorkehrungen, den Bedienungsanweisungen und den Wartungsintervallen.
Checkliste (CL)	Eine Checkliste stellt einen Maßnahmenkatalog inklusive Prüffunktion dar. Sie verfolgt durch die Abarbeitung der Liste das Ziel, den Istzustand einer Situation zu ermitteln und einen geplanten Sollzustand zu erreichen.
Dienstanweisung (DA)	Eine Dienstanweisung ist eine Weisung des Arbeitgebers/ Vorgesetzten gegenüber einem einzelnen oder mehreren Arbeitnehmern, wann, wo und wie eine bestimmte Arbeitsleistung zu erbringen ist.
Dienstvereinbarung (DV)	Dienstvereinbarungen sind kollektivrechtliche Verträge, welche auf Basis von §84 Sächsisches Personalvertretungsgesetz (SächsPersVG) zwischen der Dienststelle und der Personalvertretung geschlossen werden.
Formular/Formblatt (FB)	Ein Formular/Formblatt kann Informationen für Patienten oder Mitarbeiter enthalten. Es beschreibt ein Thema ergänzend zu einer Verfahrensanweisung.
Handbuch (HB)	Ein Handbuch dient als Regelwerk und Nachschlagewerk für bestimmte Verfahren etc. Es enthält Anleitungen.
Information (IN)	Informationen dienen als Grundlage und als Ergänzung zum Dokument und können weiterführende Angaben enthalten, z.B. Leitlinien, Gesetze, Richtlinien, Standards etc.
Organigramm (O)	Das Organigramm bildet das System der organisatorischen Einheiten ab. Es veranschaulicht v.a. die Gliederung der Stellen und Abteilungen.
Prozessbeschreibung (P)	Ein Prozess ist die Darstellung des Kernprozesses der Abteilung, der mit Kennzahlen messbar sein muss.
Revisionsstand	Gibt den Überarbeitungsstand an. Bsp.: Neuerstellung 00 Überarbeitung 01 (Anzahl)
Schnittstellenbeschreibung (SSB)/ Schnittstellenvereinbarung (SSV)	Schnittstellenbeschreibungen/-vereinbarungen regeln Absprachen zwischen mehreren Bereichen, um einen reibungslosen Ablauf eines interdisziplinären Prozesses zu gewährleisten.
Verfahrensanweisung (VA)/ Standard Operating Procedure (SOP)	Eine Verfahrensanweisung ist eine Anweisung, welche die Modalitäten der auszuführenden Tätigkeiten innerhalb des Prozesses regelt und beschreibt. Mit den Tätigkeiten einhergehende Dokumente, Verantwortlichkeiten, Risiken, Ressourcen (Personal/ Ausstattung), Mitgeltende Unterlagen und Dokumente sowie Anlagen werden in der Verfahrensanweisung ebenfalls festgelegt.
Vorlage (V)	Eine Vorlage dient der Erstellung von Dokumenten. Sie stellt eine Art „Gerüst“ dar und gibt die inhaltliche und/oder gestalterische Form des Dokumentes vor.

Planung | Dokumentenlenkung

Beispiel: Vorlage Verfahrensanweisung (VA)

Dateiname/Titel

Geltungsbereich:

Zusammenfassung – Ziel und Zweck
Kurze Zusammenfassung über den Inhalt des vorliegenden Dokumentes. Insbesondere bei mehrseitigen Beschreibungen soll der Leser sofort erkennen können, ob er das richtige Dokument für sein Anliegen hat.

Legende
Definitionen und Abkürzungen, die nicht allgemein gebräuchlich oder im allgemeinen Abkürzungsverzeichnis genutzt werden.

Verfahren/Vorgehensweise

1. Überschrift

Beschreibung als normaler Text mit Zwischenüberschriften oder in tabellarischer Form.

		Dokumente	Verantwortlich
Überschrift	Beschreibung	zugehörige, genutzte Dokumente	Berufsgruppe/ Verantwortlicher



Risiken
(→ bei Bedarf – ansonsten mit „---“ als nicht relevant kennzeichnen)
Welche Prozessrisiken müssen besonders beachtet und ggf. überwacht werden?
Wichtige Hinweise, insbesondere für die Patienten- und Mitarbeitersicherheit sollten direkt bei den Verfahrensschritten in Fettdruck mit „CAVE“ beschrieben werden.

Ressourcen (Personal/Ausstattung)
(→ bei Bedarf – ansonsten mit „---“ als nicht relevant kennzeichnen)
Sind spezielle Qualifikationen, Geräte, Hilfsmittel erforderlich

Mitgeltende Unterlagen und Dokumente
(→ bei Bedarf – ansonsten mit „---“ als nicht relevant kennzeichnen)
Weitere Dokumente/Formulare, die für den beschriebenen Ablauf zur Anwendung kommen und relevant sind (z.B. Formulare, andere Anweisungen, Leitlinien, Gesetze...)

Anlagen
(→ bei Bedarf – ansonsten mit „---“ als nicht relevant kennzeichnen)
Zusätzliche Informationen, die zum Verständnis bzw. Erläuterung und Ergänzung der beschriebenen Abläufe und Verfahren beitragen können, z.B. Musterformular, Beispiele...

Dokument: Dokument1
 Dokumentennummer: VA_0001
 Revisionsstand: 00

erstellt: (Name)
 Freigegeben: (Name)

Freigegeben am: (Datum)
 nächste Prüfung: (Datum)

Seite 1 von 1

Planung | Dokumentenlenkung

Dokumentenliste

- gibt einen zentralen Überblick über alle im Unternehmen verwendeten Dokumente und deren Einsatzorte.
- gibt einen zentralen Überblick über den jeweiligen Stand aller Dokumente (Datum oder Versionsnummer)
- ist zentrales Steuerungsinstrument für alle im Unternehmen verwendeten Dokumente und regelt damit maßgeblich den offiziellen Informationsfluss
- wird bei der Zertifizierung garantiert ausführlich geprüft!

Planung | Dokumentenlenkung

Dokumentenliste

Dokumentenname	Doku- menten- typ	Rev.	Schutzklasse	Zuständigkeit Erstellung	Erstellung (Datum)	Zuständigkeit Prüfung	Prüfung (Datum)	Zuständigkeit Freigabe	Freigabe (Datum)	Aktualitätspr üfung (Datum)	Geltungs- bereich
Einarbeitung neuer Mitarbeiter	CL	03	S2=intern	Maria Mustermann	04.09.2023	Nora Hengst	05.09.2023	Joana Meister	06.09.2023	06.09.2025	SKDD

Planung | Dokumentenlenkung

Freigabe von Dokumenten

- Dokumente regeln Arbeitsabläufe und weisen deren Durchführung nach!
- Bei der Erstellung sollten Sie immer die Mitarbeiter vor Ort einbeziehen! Diese sind die Spezialisten, kennen alle Feinheiten und Probleme im Detail!
- Bevor ein Dokument jedoch „offiziell“ wird, sollte es vom QM geprüft werden.
- Abschließend muss es von der entsprechenden vorgesetzten Person „genehmigt“ (QM-Jargon: freigegeben) werden!
- Damit ein Dokument übergreifende Gültigkeit hat oder den Status einer DIENSTANWEISUNG erhält muss ein Dokument von der Geschäftsleitung freigegeben werden!

Planung | Dokumentenlenkung

Verfahrensanleitung zur Dokumentenlenkung

- Begriffsbestimmung von Dokumententypen
- Verantwortlichkeiten/ Zuständigkeiten
 - Jeder Mitarbeiter kann Vorschläge zur Neuerstellung, Änderung oder Abschaffung eines Dokuments beim Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) der Klinik/ Abteilung einreichen.
 - insbesondere für QMB:
 - die Prüfung und das Sicherstellen der Freigabe des Dokuments (Durchführung der Freigabe entweder durch QMB der Abteilung oder durch festgelegte Person, bspw. Oberarzt)
 - den sachlichen und teilw. fachlichen Inhalt
 - die Mitteilung über Änderungen und Sicherstellung der aktuellen Verfügbarkeit für die Nutzer
 - die Übersicht über vorhandene Dokumente
 - die Verwaltung einschließlich Aktualisierung der Dokumente (Hinterlegung, Archivierung, Löschung, Freigaben)

Planung | Dokumentenlenkung

Verfahrensanleitung zur Dokumentenlenkung

- Verantwortlichkeiten/ Zuständigkeiten/ Workflow
 - Handelt es sich um zentrale Dokumente, ist das Qualitätsmanagement verantwortlich:
 - die Prüfung und Freigabe des Dokuments durch das Direktorium
 - die Mitteilung über die Änderung und Verteilung in allen Bereichen, in denen das Dokument Verwendung finden soll
 - die Übersicht über vorhandene zentrale Dokumente und Vermeidung unterschiedlicher Dokumente zum gleichen Thema in den einzelnen Bereichen
 - die Verwaltung einschließlich Aktualisierung der zentralen Dokumente (Hinterlegung, Archivierung, Löschung, Freigaben)
- Aufbau und Strukturen von Dokumenten (Kopfzeile, Fußzeile, Inhalt, Hinweise)
- Merkmale (Schutzklassen)
- Änderung und Aktualisierung (Revisionsstand, Dokumentenliste)
- Aufbewahrungsfristen und Überprüfung



Dokumentation – Leitlinie/Handbuch

Planung | QM Handbuch



Das QM-Handbuch (QMH) bildet die Basis eines erfolgreichen Qualitätsmanagement im Unternehmen.

- Die ISO 9001 stellte das QM-Handbuch dabei als zentrale Komponente bei der Integration eines Qualitätsmanagementsystems dar. Mit der ISO 9001:2015 ist das führen eines QMH's nicht mehr notwendig.
- Erfassung der Ziele Ihres Betriebs hinsichtlich der angestrebten Qualität
- Auskunft über Verantwortlichkeiten, Geltungsbereiche etc.
- dient der Außendarstellung und zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung
- Motivation für die Mitarbeitenden

Planung | QM Handbuch



Aufbau eines QM-Handbuchs (QMHS):

- Einleitung (Beschreibung des Unternehmens)
- Mission, Vision, Leitbild
- Unternehmensziele/ Qualitätsziele
- **Verpflichtung der Leitung:** Die Gesamtverantwortung für das Qualitätsmanagement im Klinikum trägt das Direktorium. Ihm obliegt die Festlegung der strategischen Qualitätsziele, die Auswahl von QM - Projekten, die Erteilung von Projektaufträgen und die Evaluation der Zielerreichung. Zudem ist es Aufgabe des Direktoriums die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Das zentrale Qualitätsmanagement ist als Stabstelle der Geschäftsführung (Direktorium) zugeordnet, berät diese und leitet im Auftrag die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements. Das Klinische Risikomanagement ist Teil des Qualitätsmanagements. Die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems wird in regelmäßigen Abständen überwacht und bewertet.
- Führungsgrundsätze
- Geltungsbereich des QMS

Dokumentenlenkung

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!