

GVP zertifiziert in 12 Monaten ... Es lohnt sich!

Teil 1

von Georg Frey

Erste Überlegungen

Der Bundesverband Praktizierender Tierärzte e.V. (bpt) ist bestrebt mit GVP ein einheitliches Qualitätslabel für tierärztliche Praxen und Kliniken auf den Weg zu bringen. Ein Prozess, der in vielen Branchen mit unterschiedlichen Standards zur Qualitätssicherung und Dokumentation bereits weit fortgeschritten ist.

Auch Tierärzte werden sich diesem Prozess langfristig nicht entziehen können. Zu groß ist der wachsende Druck durch die Tierhalter, die nicht nur qualitativ hochwertige sondern auch transparente Leistungen für ihr Geld erwarten. Zudem melden Kunden heute öfter als früher Mängel an, um Rechnungen nachträglich zu mindern. Jeder Tierarzt kennt diese Situation aus dem Alltag! Diesem Verhalten lässt sich nur durch dokumentierte Qualitätssicherung begegnen.

QM ist Zukunftsgestaltung ...?

– We just do it!

Diese grundsätzlichen Überlegungen haben uns Mut gemacht, unsere Prozesse und unser bisheriges Qualitätsmanagement zu überdenken, zu überarbeiten, zu dokumentieren und anschließend zertifizieren zu lassen. Prozesse kritisch zu überdenken und Qualität stetig zu verbessern ist die innovativste und intelligenteste Form der Unternehmensführung. Die Devise heißt: Aus Fehlern lernen und Erfolge daraus machen.

Als Instrumente für ein effektives Qualitätsmanagement nutzen wir neben dem GVP Kodex des bpt ein Unternehmens-Managementsystem. Ziele eindeutig formulieren, ihre Durchführung realistisch planen, systematische Vorgehensplanung, tägliche Umsetzung, regelmäßige Kontrolle der Teilziele, Feiern der Zielerreichung. Beide Systeme zusammen schaffen optimale Arbeitsbedingungen sowohl unter qualitativen wie auch unter ökonomischen Gesichtspunkten.

Vor dem Start: Zwei große Hindernisse

Woher nehmen wir die Zeit für eine solche Maßnahme? Wer soll sich die Zeit nehmen das QM-Projekt zu leiten? Das Tagesgeschäft bringt den Umsatz und lastet die Mitarbeiter der Tierklinik Bielefeld an manchen Tagen bereits bis an die Grenze der Belastbarkeit aus. Das Problem bleibt offen! Aus dem Klinikteam heraus ist das nicht zu realisieren, das wird schnell deutlich. Wir halten in der Folge Ausschau nach externen Partnern / Beratern.

Externe Lösung: Per Zufall stößt Herr

Dr. Lüttgenau auf den Kollegen Georg Frey. Vor Jahren hat er seine Klinik verkauft. Den Beruf des Tierarztes kann er aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr ausüben. Gerade deshalb kann er uns das anbieten, was wir nicht haben: **Störungsfreie Zeit!** Know how, für Planung, Strategien und Zielsetzungen! Mit ihm bringen wir die objektive Sichtweise eines „Außenstehenden“ in unsere Klinik ein. Der unvoreingenommene Blick von außerhalb ist freier und weitsichtiger.

Intern: Wir bauen auf Erfahrung. Frau Dr. Claudia Aschke erklärt sich bereit, als Qualitätsbeauftragte die „Fäden“ mit in die Hand zu nehmen. Ihre 10-jährige Erfahrung in der Tierklinik, ihr Organisationstalent und Einsatz bilden ein solides Fundament.

Die Kosten für die GVP Einführung sind anfangs nicht abzusehen. Bekannt sind lediglich die Kosten, die für die neutrale Kontrolle durch das SGS Institut Fresenius anfallen werden.

Die Klinikleitung entscheidet „aus dem Bauch“ heraus. Auch ohne klare Kostenrechnung, trug uns die Hoffnung, aus dem Prozess viele Vorteile zu ziehen. Auch wenn sich nicht jede Maßnahme in Cent und Euro ermessen lässt, spürten wir: **Die Zeit ist reif für GVP** als Qualitätssicherungssystem.



Tierärztliche Klinik für Kleintiere in Bielefeld

Eine zertifizierte Kollegin gibt Starthilfe!

Nachdem der Entschluss feststeht, die Zertifizierung nach GVP durchzuführen, machen wir uns daran, den GVP Kodex eingehend zu studieren.

Kapitel für Kapitel des GVP Kodex wird auf die Verhältnisse unserer Klinik übertragen. Wir werden sicherer und klarer, dass wir mit GVP die richtige Entscheidung getroffen haben, denn die Inhalte werden unserem Beruf als praktische Tierärzte wirklich gerecht. Wir erkennen das Potential, unter Berücksichtigung der Vorgaben, kreative interne Prozesse in unserer Klinik anzustoßen.

Wir erkundigen uns, welche Möglichkeiten der Unterstützung es gibt, um mit GVP starten zu können. Wir beginnen selbst Kontakte zu knüpfen. Beim Bundesverband Praktizierender Tierärzte e.V. bekommen wir den Tipp der uns weiterbringt: "Nehmen sie doch Kontakt mit bereits zertifizierten Kollegen auf." Danke Frau Ruschek. Wir setzen uns mit einer Kollegin in Verbindung und erhalten sehr offen und kollegial Informationen. Es werden Ideen gesammelt, die später als Grundlage für unser Qualitätsmanagement-Handbuch dienen sollen. Vor allem aber gibt uns dieses Gespräch die Sicherheit, die wir brauchen, um mit Selbstbewusstsein in das Abenteuer GVP zu starten.

Warum GVP? Was bringt uns die Sicherung der Qualität?

- Optimierung der Organisation
- Mitarbeiter- Motivation
- Kundenzufriedenheit
- Rechtliche Absicherung/
Grundlagen der Rechtsicherheit vor Gericht
- Arbeitsschutz
- Überprüfung der Hygiene-Maßnahmen
- Gefahrenstoffe Verordnung
- Bestandsaufnahme. Wo stehen wir.
- Überprüfung der Apotheke
- Überprüfung der Laborleistungen
- Transportvorschriften für Laborproben
- U.v.m

Der Start

Im Zuge der GVP erstellen wir ein Leitbild an dem wir unser tägliches Handeln ausrichten. *(Auszug) Unser ethisches Handeln ist im Leitbild verankert. "Leben und leben lassen." Wir sind bestrebt unseren Kunden und Überweisungskollegen größtmöglichen Nutzen zu bieten. Dabei planen und handeln wir stets betriebswirtschaftlich effektiv. Unsere diagnostischen und therapeutischen Leistungen halten wir so auf hohem Niveau. Wir bieten unseren Mitarbeitern einen attraktiven, sicheren Arbeitsplatz...*

Frau Dr. Aschke beginnt als GVP Beauftragte mit der Grundlagenarbeit.

Es wird eine Analyse des Ist-Zustandes erstellt. Es wird festgelegt, wie das Qualitätsmanagement-Handbuch aufgebaut werden soll. Ziel ist Alltagstauglichkeit.

Die Struktur soll jedem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, sich schnell darin zurechtzufinden.



Das GVP Logo

Und wieder kommen Fragen und Zweifel auf. Warum sollen wir Prozesse überdenken, aufschreiben, die wir schon immer so gemacht haben? Bisher ging es doch auch ganz gut.

Wie können wir die Zertifizierung neben unserem ausgefüllten Alltag erreichen? Der GVP Kodex bietet mit seinen durchdachten 27 Kapiteln eine überschaubare, klare, Tierarzt spezifische, absolut alltags-taugliche Struktur an. Diese solide Struktur gibt Sicherheit, Schritt für Schritt zum QM-Handbuch zu kommen. Wir verwenden die 27 Kapitel wie Schubladen. Bei Neuerungen wissen wir heute genau wo sie abzulegen bzw. zu finden sind.

Teams sind der Durchbruch

Fragen bringen uns weiter. Sind die Verantwortlichkeiten effektiv genug geregelt? Sind die Kompetenzen klar? Wer macht genau was? Der GVP-Kodex gibt eine sehr nützliche Struktur vor, anhand der wir die vorhandenen Aufgabenbereiche zuordnen.

Wie können wir die Erarbeitung des QM- Handbuchs auf mehrere Schultern verteilen? Der Vorschlag kommt; Teams zu bilden. Wir tun es! Das hat den großen Vorteil, die QM -Aufgaben sind auf mehrere Mitarbeiter verteilt. In den neuen Teams kennt jeder Mitarbeiter jetzt seine Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und seinen Vertreter.



Haupt QM-Ziel: Zufriedenheit des einzelnen Kunden.

Folgende Teams werden gebildet:

Das Rezeptions-Team, Apotheken-Team, Labor-Team, Hygiene-Team, OP-Team, Stations-Team, Physiotherapie-Team, Personal-Team, Geräte-Team, Lager-Team, das Festtags-Team.

Die Struktur der Verantwortlichkeiten für jedes Team:

Hauptverantwortlicher Tierarzt

Der Vertreter

Hauptverantwortliche Tierarzthelferin

Die Vertreterin

Diese Mitarbeiter werden mit *klaren Kompetenzen* ausgestattet.

Die Teamleiter bekommen die Aufgabe, die Prozesse ihres Verantwortungsbereichs zu überarbeiten. Das führt zu einer Optimierung der Abläufe. Ein neuer PC im Labor verkürzt beispielsweise Wege und bringt Zeitgewinn. Anschließend werden die Prozesse für das QM Handbuch schriftlich niedergelegt.



Die 25 Kapitel der QM Handbücher.

Aus dem Alltag für den Alltag – schriftlich fixierte Prozesse und Durchführungsaufgaben geben nun Sicherheit und Einheitlichkeit im Vorgehen. Probleme nehmen wir aus dem Alltag heraus auf, bearbeiten sie und führen sie bis zur Lösung.

Schlag auf Schlag:

Ein Termin als Magnet 19.9.07

Frühzeitig, 6 Monate vor dem Audit, wird der Termin für die Zertifizierung festgelegt und kommuniziert. Für die verbleibende Zeit ein Terminplan erstellt.

Herr Frey erarbeitet einen Zeitplan für die Teams. Er verteilt Aufgaben an einzelne Mitarbeiter. Abgabetermine für den Rücklauf der schriftlichen Unterlagen werden festgelegt. Diese Ziele sind wichtige Teilziele auf dem Weg zum QM-Handbuch. Zwei Betriebsversammlungen werden einberufen. In der Ersten werden die GVP Grundsätze allen vorgestellt. In einer zweiten Betriebsversammlung stellen die Teams die erarbeiteten Ergebnisse den anderen Teams vor. Den Mitarbeitern wird anhand von Beispielen erklärt wie der Auditor prüft. Eine wichtige und Souveränität schaffende Maßnahme. Es wird angesprochen, was geprüft wird und wie gefragt wird. Z.B. ob das, was im QM Handbuch niedergeschrieben wird, auch gelebt wird? Allen wird die Wichtigkeit der vier Knock Out Kriterien vermittelt.

Zwei Simulationsaudits im Mai und August zeigen an, wo wir stehen. Was noch erarbeitet werden muss. Diese internen Audits werden mit der Checkliste zum GVP Kodex durchgeführt. Die Checkliste ist – vor allem in den Teams und bei den Koordinatoren – unser ständiger Begleiter auf dem Weg zum Audit.



Verbindlicher OP Hygieneplan für alle Mitarbeiter.

Der Audit Termin wirkt wie ein Magnet. An ihm können wir uns messen. Es setzt uns unter positiven Druck. Er ist die Messlatte, bis zu der wir unsere Arbeit abzuschließen haben.

Grundsätzliche Verbesserungen durch Einführung nach GVP

Verantwortlichkeiten sind klarer geregelt. Teams sind gebildet. Prozesse sind einheitlich und verbindlich definiert.

Diese Delegation von Aufgaben entlastet Dr. Lüttgenau und Dr. Flaig. Delegation motiviert aber auch die Mitarbeiter durch das entgegengebrachte Vertrauen.

Beispiele für Neuerungen

- Internes Schulungskonzept für Labor, Hygiene und OP für Fachangestellte.
- Checklisten zur Einarbeitung neuer MA.
- Verbindlicher, schriftlicher Flohbehandlungs- und Entwurmungsplan.
- Verbindlicher, schriftlicher Impfplan.
- Permanente Aktualisierung der Formulare.
- Telefon FAQ (Frequently asked Questions) sind schriftlich niedergelegt
- usw.



Die QM-Handbücher



Wartungspläne dienen der Pflege und Erhaltung der kostenintensiven Geräte.

Interne Audits

Es gibt jetzt einen monatlichen Rundgang mit dem Blick des Außenstehenden. Er dient dazu Schwachpunkte im Keim zu erkennen.

In jedem Team wird alle 3 Monate auditiert und dann geplant. Das ist ein wertvoller Beitrag zur Qualitätssicherung. Zu erkennen und zu analysieren: Wo geht es lang? Was haben wir erreicht? Was nicht? Welche Fehler haben wir gemacht? Wie können wir Fehler verhindern?

Interne Audits legen Schwachstellen frei. Toleranz und Kritikfähigkeit sind von Klinikleitung, Tierärzten, Fachangestellten gefordert, um Prozesse, die sich über die Jahre eingeschliffen haben, anzusprechen ... Neuerungen einzuführen und so etwas "Gutes und Bewährtes", durch etwas Besseres zu ersetzen.

Nach dem Erstaudit 19.9.2007 ist vor der Rezertifizierung am 18.9.2009.

Seit September 2007 sind wir erfolgreich zertifiziert nach GVP. Qualitätssichernde Strukturen auf allen Ebenen sind auf den Weg gebracht. Seit der Zertifizierung wird konsequent und zielgerichtet auf die 2009 stattfindende erneute Überprüfung hingearbeitet. Es wurde ein Überblick über die vorhandene Qualität gewonnen. Es sind Verbesserungsmöglichkeiten entdeckt worden, die in der Folgezeit angegangen werden.

Uns hat dieser Prozess viel Kraft gekostet! Doch – da sind wir uns einig – der Aufwand hat sich gelohnt.

Wir gehen mit QM in die Zukunft ...

Wir sehen unsere tägliche Aufgabe darin die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter, Kun-

den und Geschäftspartner zu erfüllen. So trägt das umfassende Qualitätsmanagement dazu bei, die Qualität in der Tierklinik kontinuierlich zu verbessern.

Wir sind wie ein Orchester und üben die einzelnen Partituren - unsere Prozesse, die wir selbst geschrieben haben - immer besser ein. Die einzelnen Partituren sind die Basis für ein Orchester. Genauso lässt das



29.2.08 – Dr. Lüttgenau bekommt das GVP-Zertifikat durch bpt Präsident Dr. Götz überreicht.



„Wir sind gelassener in der Betriebsführung: Es entspannt uns, Verantwortung mit Vertrauen an Mitarbeiter zu delegieren.“ Statement der Klinikleitung Dr. Lüttgenau und Dr. Flaig, zusammen mit der internen GVP-Beauftragten Dr. Claudia Aschke (von links).



Die rechtliche Grundlage der Blutbank ist geklärt.



Der Alltag ... heute

QM-Handbuch mit seinen Verbesserungen die Klinik wie ein Orchester klingen. Immer mal wieder mit Misstönen, aber wir proben, üben ständig weiter. Dabei nutzen wir die Vorteile der GVP immer mehr und mehr im Alltag. Neue Mitarbeiter werden gezielt eingearbeitet. Wir sind sicher: Bei der Rezertifizierung September 2009 ist unser Team weiter zu einem Orchester gewachsen, das gerne von den Kunden der Klinik gehört wird. Sollten Sie Interesse an der GVP Zertifizierung haben, sind wir gerne bereit Auskunft und Hilfestellung zu geben.

Wie es weiter geht ... im Teil 2

Wie wird GVP im Alltag gelebt und erlebt? Welche Widerstände sind zu überwinden? Wird der Schreibtisch leerer, der Alltag entspannter? Ein GVP-Report mit der Tierklinik Bielefeld gibt Antwort. In einer der nächsten Ausgaben.



... ein Ziel bis 2009

© Fa. easytrain (www.easytrain.ch)

Kontakte

Verfasser in Kooperation mit Tierklinik

Georg Frey

Prakt. Tierarzt
Geschäftsführer der Symbiose© GmbH
Gesellschaft zur Förderung
von QM und Praxis/Klinikgemeinschaft
Siekswiese 22, 32760 Detmold
Tel. +49 5231 580715, gvp@georg-frey.de

Tierärztliche Klinik Bielefeld für Kleintiere

Dr. med. vet Herbert Lüttgenau

Fachtierarzt für Kleintiere, Augenheilkunde,

Dr. med. vet. Klaus Flaig

Fachtierarzt für Kleintiere
Chirurgie und Bildgebende Diagnostik
Computertomografie
Becherdisser Str. 6, 33719 Bielefeld
Tel. +49 521 260370, Fax +49 521 333533
www.Tierklinik-Bielefeld.de

Fotos: Norbert Adams, www.seinunddesign.de
Bild S. 17 Mi.re.: Dr. Schäfer