



→ **Dr. Dr. Joseph Kastenbauer** ist als Zahnarzt in Altötting tätig und Geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Strategisches Management im Gesundheitswesen GmbH & Co. KG (ISMG), München. Ehemaliger Präsident der Landeszahnärztekammer Bayern.

[www.I-S-M-G.de](http://www.I-S-M-G.de)

## „Qualitätsmanagement für Zahnarztpraxen“

Ein Reizwort, das Widerstand und Ablehnung herausfordert oder doch eine Chance bietet. Wie heißt es doch immer wieder: „Alles schon mal da gewesen“, nur unter anderer Beschreibung. Zweifellos stammen die Begriffe Qualitätsmanagement, Risikomanagement, strategisches Management oder Qualitätscontrolling aus der Industrie. Wenn ich mich an die Jahre ab ca. 1965 erinnere, dann wurde damals für die Zahnarztpraxen der Begriff der Ergonomie propagiert. Damit verbunden waren Namen wie Professor Dr. Dr. Schön, Dr. Kimmel, Dr. Pillwein, um nur einige verdiente Kollegen zu nennen.

Das Anliegen dieser Gruppe war: dem Zahnarzt die körperliche Belastung seiner Berufsausübung zu erleichtern durch neu gestaltete Arbeitsplätze, Organisation der Arbeits- und Praxisabläufe und Erfolgskontrolle seiner fachlichen, organisatorischen und ökonomischen Maßnahmen.

Auch damals gab es Widerstände aus der berufspolitischen Szene. Die Hauptargumente waren: jegliche Reglementierung schädigt die Freiberuflichkeit, durch Schematismus erzeugte „Fließbandarbeit“ verhindert Hinwendung zum Patienten, Massenproduktion von zahnärztlichen Leistungen führt zu deren Abwertung. All diese Argumente waren und sind dann berechtigt, wenn die Grundprinzipien ärztlichen Handelns nicht beachtet werden, die Politik durch Reglementierungen das Arzt-Patientenverhältnis zerstört und die Zahnarzt Honorare untransparent und wirtschaftlich nicht mehr akzeptabel sind. Betrachtet man unsere derzeitige berufsständische Situation, so könnte man den damals vorgebrachten Einwänden durchaus Recht geben, denn hier stellt sich die Frage: ist ärztlich-ethisches Handeln unter den derzeitigen Bedingungen noch möglich? Zunehmender Bürokratismus, verstärkte staatliche Aufsicht (KZV), Abwertung des GOZ-Punktwertes um inzwischen ca. 40% seit 1988. Budgetierung, Degression u.a.m. verursachen immer größere Probleme in den Praxen und mehren die Frustration. Hohe Investitionen zur Praxisgründung, nicht mehr attraktive Alterspraxen, Zwangsabgabe der Kassenzulassung bei Stichtagalter, Zukunftsangst der niederlassungsbereiten Kolleginnen und Kollegen – all das deprimiert den Berufsstand. Versäumnisse der Standespolitik in der Vergangenheit zu artikulieren, führt nicht weiter. Die Zukunft muss gestaltet werden. Das Stichwort „berufsstandsinterne Professionalisierung“ gibt die Richtung der Entwicklung vor. „Ärzte sind nur ihren Patienten verpflichtet, Ärzte sind weder Ökonomen, noch sind sie Manager.“ Beide Feststellungen sind richtig und doch müssen sie sich der Realität in den Praxen unterordnen. Dabei ist nicht der empathielose, mit allen ökonomischen Wassern gewaschene Verkäufer ärztlicher Leistungen gefragt. Nein. Wenn wir das typisch ärztliche Handeln bewahren wollen, wie patientenindividuelle Leistungen, Therapiefreiheit, fachlich korrekte Ausführung, Hinwendung/Zuwendung, dann müssen wir in einer Zeit der Ökonomisierung des Gesundheitswesens neue Wege gehen. Oder uns vielleicht doch an den bereits vor ca. 40 Jahren von den „Ergonomen“ vorgeschlagenen Prinzipien orientieren. Ihr Ziel war nicht die Vermehrung von Bürokratie und Massenproduktion zahnärztlicher Leistungen. Ihre Ziele waren: Durch professionalisierte Praxisorganisation Arbeitserleichterung für den Zahnarzt und seine Assistenz, mehr Zeit für Hinwendung zum Patienten, bessere fachliche Qualität in kürzerer Zeit, unter Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse höhere Umsätze oder mehr Freizeit zu erreichen.

Diese berufsstandsinterne Professionalisierung ist unsere ureigenste Aufgabe. Die Zahnärztinnen und Zahnärzte, die über Fortbildung im fachlichen und betriebswirtschaftlichen Bereich, Mitarbeiterführung und Praxisorganisation ihre Praxen positionierten, können heute noch am Markt bestehen. Das heißt jedoch nicht, dass der derzeitige Zustand im zahnärztlichen Versorgungsbereich nach dem Diktat der Politik und der Kassen hingenommen werden darf. Vielmehr bedarf es großer Anstrengungen der Standesvertretung, die sozial- und gesundheitspolitische Rangstelle der Zahnmedizin in der Hierarchie der gesamten Medizin adäquat zu positionieren. Nur dadurch lassen sich die für die Zahnmedizin so wichtigen Therapiefreiräume und insgesamt mehr freiberufliche Elemente wieder zurückgewinnen. Dazu gehört auch der Mut, den Kolleginnen und Kollegen, der Öffentlichkeit und damit auch der Politik zu sagen, dass Qualitätsmanagement jetzt und in Zukunft in den Zahnarztpraxen ein Selbstverständnis ist und bleiben wird.

Ihr Dr. Dr. Joseph Kastenbauer