

Nutzen Sie QM für Ihre Praxisentwicklung

| Bernd Sandock

Die QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses beschreibt die Mindestanforderungen an ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement. Wer diese Mindestanforderungen erfüllt, zieht daraus in der Regel noch keinen Nutzen für seinen Praxisalltag. Erst wenn die Praxis Instrumente einsetzt, die das umfassende QM-Konzept zu bieten hat, sogenannte QM-Tools, schöpft sie dessen tatsächliche Leistungsstärke für sich als Unternehmen aus, praktiziert sie ein „Gelebtes Qualitätsmanagement“.

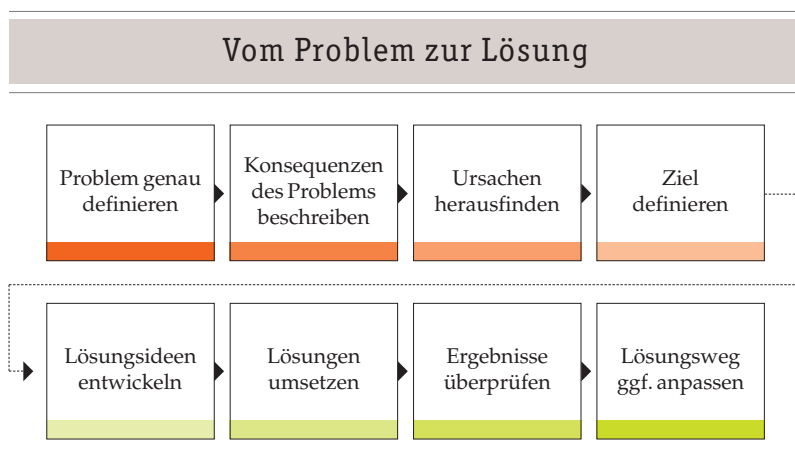
Im Folgenden werden anhand von drei Praxisbeispielen Lösungsstrategien, Qualitätsverbesserungsteam und Qualitätskreis im Rahmen von QM vorgestellt. Denn wenn eine Praxis die Werkzeuge eines tatsächlichen, gelebten Qualitätsmanagements nutzt, wird sie erkennen, dass QM nicht Bürokratie und das Anfertigen von Listen und Arbeitsanweisungen bedeutet, sondern als ein Konzept der Praxisführung der unternehmerischen Weiterentwicklung der Praxis dient.

Es äußerte sich in häufig „zwischengeschobenen“ Behandlungen aufgrund wochenlanger Terminauslastung, damit verbundenen langen Wartezeiten für die Patienten sowie Stress im Team. Ein Kennzeichen der Praxis war bis dahin ein Phänomen, das man eine „Ärgerkultur“ nennen kann: auftretende Probleme lösten in erster Linie Ärger bei den Chefs und im gesamten Team aus, verbunden mit dem Festlegen von Scheinlösungen in Form von Appellen („Die Rezeption muss darauf achten,

Um das Problem in den Griff zu bekommen oder deutlich zu reduzieren, wurde das Team im Zuge der Einführung des QM-Systems in dieser Praxis angeleitet, eine systematische Lösungsstrategie anzuwenden (siehe Grafik).

Als Kernproblem wurde die sich über Wochen erstreckende Terminauslastung gesehen, die keine Lücken für unvorhersehbare, zeitnahe Behandlungen ließ. Die Konsequenzen dieses Problems waren erheblich: unzufriedene Patienten, die sich zum Teil bereits beschwerten; hektik und grenzwertige Belastung mit Überstunden für Mitarbeiterinnen und Chefs; erhöhter Krankenstand unter den Mitarbeiterinnen. Die zentralen Ursachen waren: häufiges Überziehen der Behandlungszeiten wegen unrealistischer Terminplanung; viele, teilweise auch „unechte“ Schmerzpatienten; keine reservierten Zeitzonen („Pufferzeiten“) für Schmerzpatienten und kurzfristig anzusetzende Folgebehandlungen. Das Ziel, das mithilfe einer Problemlösung erreicht werden sollte, lautete: Keine zwischengeschobene Termine mehr, bzw. realistischer: nur noch in einzelnen Ausnahmefällen, und dadurch Reduzierung des täglichen Stresses.

Mit dem Team wurden vor dem Hintergrund der Problemursachen folgende Lösungsideen entwickelt: für die wichtigsten Behandlungen wurden die einzuplanenden Behandlungszeiten rea-



Beispiel: Problemlösestrategie

Eine Praxis mit drei Zahnärzten, sechs Behandlungszimmern und zwölf Mitarbeiterinnen in einer schwäbischen Kleinstadt hatte ein Problem wie viele andere Praxen auch: ihr Terminmana-

ment. Es äußerte sich in häufig „zwischengeschobenen“ Behandlungen aufgrund wochenlanger Terminauslastung, damit verbundenen langen Wartezeiten für die Patienten sowie Stress im Team. Ein Kennzeichen der Praxis war bis dahin ein Phänomen, das man eine „Ärgerkultur“ nennen kann: auftretende Probleme lösten in erster Linie Ärger bei den Chefs und im gesamten Team aus, verbunden mit dem Festlegen von Scheinlösungen in Form von Appellen („Die Rezeption muss darauf achten,



Dr. Gernot Mörig

DR. MÖRIG KURSREIHE:

DIREKTE UND INDIREKTE ADHÄSIV- TECHNIK IM FRONT- UND SEITEN- ZAHNBEREICH



vorher



nachher



vorher



nachher

Der Anspruch der Patienten nach ästhetischen Lösungen bei minimalinvasivem Vorgehen hat sich in den vergangenen Jahren extrem gesteigert. Die adhäsive Zahnmedizin ermöglicht es heutzutage, minimalinvasive Behandlungen mit optimalen Langzeitergebnissen in der Ästhetik und Haltbarkeit zu erzielen.

i KURSinHALT – 2-TAGESKURS THEORIE UND PRAXIS

- Einführung in Praxiskonzept und Behandlungssystematik
- Indikation: Komposit vs. Keramik (Gold)
- Tipps und Tricks für Komposite
- Bonding einschließlich Keramikeingliederung
- Front-Veneertechnik
- Schrittweises Erlernen der Modellier- und Schichttechnik und intensives Üben im Hands-On-Kurs



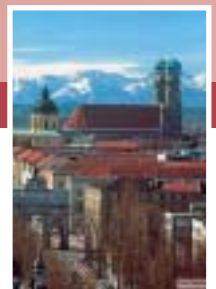
HAMBURG
 25.-26.02.2011



DÜSSELDORF
 18.-19.03.2011



STUTT GART
 20.-21.05.2011



MÜNCHEN
 08.-09.07.2011

AMERICAN
 Dental Systems



listisch festgelegt, um die Terminvergabe durch die Rezeption zu optimieren; für jeden Zahnarzt wurden zum frühestmöglichen Zeitpunkt täglich zwei halbstündige Pufferzeiten für unvorhergesehene Folgebehandlungen und Schmerzpatienten im Bestellbuch reserviert; um zu verhindern, dass Patienten sich als „Schmerzpatienten“ ausgaben, nur um einen schnelleren Termin zu bekommen, wurde die Gesprächsstrategie bei der Terminvergabe am Telefon umgestellt.

Bei der Umsetzung dieser Ideen stellte sich die konsequente Einhaltung der Pufferzeiten auch in dieser Praxis als die größte Herausforderung dar. Nachdem sich diese Maßnahmen eingespielt hatten und nach einiger Zeit nochmals modifiziert wurden, war die Situation deutlich entspannt. Wie in anderen Praxen auch, wurde dieses systematische Vorgehen später ebenso bei anderen Problemstellungen angewandt.

Beispiel: Qualitätsverbesserungsteam
Eine mittelgroße Praxis mit zwei Be-

handlern und sieben Mitarbeiterinnen in einer Großstadt hatte als Anliegen formuliert, im Zuge der Einführung eines QM-Systems u.a. die Organisation der Prophylaxe zu optimieren, um sie dadurch weiter auszubauen.

Um hierzu ein Konzept zu entwickeln, wurde ein sogenanntes Qualitätsverbesserungsteam (QVT) eingerichtet. Es bestand aus den beiden in der Prophylaxe tätigen Mitarbeiterinnen, einer Rezeptionsmitarbeiterin und der Zahnärztin. Ein QVT setzt sich jeweils zusammen aus Vertretern derjenigen Bereiche der Praxis, die an diesem Thema beteiligt sind, um die unterschiedlichen Perspektiven zusammenzubringen. So können Vorschläge entwickelt werden, die deshalb alltags-tauglich und realistisch sind, weil sie die verschiedenen Blickwinkel von Beginn an berücksichtigen.

Ein Qualitätsverbesserungsteam ist ...
... ein Teilteam,
... bestehend aus zwei bis vier Teammitgliedern,

... das für einen definierten Auftrag
... mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung
... innerhalb von etwa zwei bis vier Sitzungen
... Lösungsvorschläge erarbeitet.

In dem QVT wurde unter Anleitung ein fünf Punkte umfassendes Rahmenkonzept für die Prophylaxe der Praxis entwickelt: Zunächst wurde formuliert, welchen Stellenwert die Prophylaxe im Behandlungs- und Unternehmenskonzept der eigenen Praxis einnimmt; das fachliche Konzept und das Vorgehen in der Prophylaxebehandlung wurden vereinheitlicht; es wurden die Prinzipien des Motivierungsgesprächs mit dem Patienten und die Absprachen bei der „Übergabe“ des Patienten zwischen Behandler und Prophylaxeassistentin festgelegt; organisatorische Details des Recalls, der Honorarberechnung, der Terminplanung etc. wurden festgelegt sowie Instrumente der Patientenbindung entwickelt.

Nachdem das QVT in drei Sitzungen die Arbeit beendet hatte, wurden die Vorschläge zwischen den beiden Chefs abgestimmt, anschließend auf einer Teambesprechung vorgestellt, diskutiert und leicht modifiziert anschließend im Alltag umgesetzt. Was auf den ersten Blick als zeitaufwendiges Verfahren aussehen mag, ist tatsächlich zeitsparend und zudem motivierend: eine kleinere Gruppe arbeitet effizienter; wer von Beginn an der Problemlösung mitwirkt, wird diese eigenen Ideen im Alltag wesentlich engagierter umsetzen, als wenn er die Lösungen nur vorgesetzt bekommt; diejenigen, die tagtäglich von dem Thema betroffen sind, können ihre konstruktiven Ideen beisteuern; und wenn vier Teammitglieder circa drei Stunden an den Vorschlägen arbeiten, kostet das weniger Zeit und Geld, als wenn es von Beginn an neun Teammitglieder tun. Der Einsatz von Qualitätsverbesserungsteams als einem Instrument des QM hat sich bei den verschiedenen, komplexeren Themen bewährt, wie z.B. auch bei Materialverwaltung, Hygiene etc.

Beispiel: Qualitätskreis

In einer großen Praxis in Hessen mit 20 Teammitgliedern gibt es von Zeit zu

ANZEIGE

praxis upgrade

IDS Köln 22.-26.03.2011
Halle 11.1, Gang A, Stand 051

DentalSoftwarePower

Computer konkret
easy-dental-software
computer-konkret.de

durch
gegründet
20! Jahre
im geschäft

Zeit Mitarbeiterwechsel. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen ist daher eine immer wiederkehrende Aufgabe. Bereits früher wurde aus diesem Grund geplant, die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen durch ein gezieltes Vorgehen effektiver zu gestalten. Es sind Ideen entwickelt worden, die bei der ersten neuen Mitarbeiterin umgesetzt wurden. Manches davon war aber nicht praktikabel. Statt dieses zu besprechen, ließ das Engagement nach, schließlich versandete das Projekt.

Im Rahmen der QM-Einführung unternimmt das Team einen erneuten Anlauf. Um jetzt dieses Vorhaben zuverlässig und nachhaltig umzusetzen, geht die Praxis nun aber entsprechend dem Qualitätskreis, dem sog. pdca-Zyklus (plan – do – check – act) des Qualitätsmanagements vor. Im ersten Schritt plant sie ihr Vorgehen (plan), was sie bei ihrem früheren Versuch ebenso noch getan hatte. Nun aber verwendet sie ein auch in anderen Praxen erfolgreich umgesetztes, aus-

gewiesenes Einarbeitungskonzept, das unter anderem eine Mentorin als Anleiterin für die neue Mitarbeiterin vorsieht. Dieses wird auf einer Praxisbesprechung vorgestellt. Unter Federführung einer speziell dafür zuständigen Mitarbeiterin wird das Konzept umgesetzt (do). Von Beginn an war geregelt, dass nach den ersten Erfahrungen ein wichtiger Schritt zu gehen ist, der bei dem früheren Versuch unberücksichtigt blieb: die Überprüfung, ob die Umsetzung zielgerichtet erfolgt ist (check). Als Konsequenz daraus wird das Konzept an den verschiedenen Stellen für den nächsten Durchgang modifiziert (act).

Der entscheidende Schritt bei der Einführung von neuen Ideen und Verbesserungen ist neben einer konsequenten Umsetzung von geplanten Maßnahmen der von vornherein eingeplante Check und eine mögliche Korrektur. Erst dann sind Veränderungen zu Ende geführt. Das erfolgt im Alltag häufig zu selten und stellt die größte Heraus-

forderung bei der Umsetzung dar, bei umfangreicheren Projekten ebenso wie bei alltäglichen Themen.

kontakt.



sandock – Beratung für Zahnärzte

Dipl.-Psych. Bernd Sandock
Spindelmühler Weg 22
12205 Berlin
Tel.: 0 30/81 29 40 63
E-Mail: info@sandock.de
www.sandock.de

ANZEIGE

QM-Coaching

Besser so:

Ob QM für Ihre Praxis, ein Vorbereitungsseminar für Ihr Team oder ein Handbuch mit CD-ROM – in allen Fragen zum Thema Qualitätsmanagement ist **Kock & Voeste** Ihr auf Herz und Nieren geprüfter Partner, der Ihre Praxisleistungen nachhaltig verbessert. Wir sind die zertifizierten Experten für Schulung, Prozessoptimierung und die erfolgreiche Umsetzung Ihres QM-Systems.

Besser gleich Kontakt aufnehmen:
www.kockundvoeste.de
oder 030/318669-0

Kock & Voeste
Existenzsicherung für die Heilberufe GmbH



conwendt.de