QUALITÄTSMANAGEMENT // Fast jeder kennt Menschen, die unabhängig von ihren Erfolgen nie wirklich zufrieden wirken. Der Job ist zu schlecht bezahlt, die Zeit für Familie und Freunde reicht nicht aus, der letzte Urlaub liegt gefühlt Jahre zurück, alles wird teurer und die Überstunden nehmen kein Ende.

WARUM KLARE PRAXISZIELE DIE GRUNDLAGE WIRKSAMEN QUALITÄTSMANAGEMENTS SIND

Dr. Markus Brandt / Frankfurt am Main

Ähnliche Beobachtungen lassen sich auch im Praxisalltag machen: Patienten empfinden die Wartezeit als zu lang oder die Behandlung als zu teuer. Mitarbeitende beklagen zu viele Überstunden, zu wenig Wertschätzung oder eine unzureichende Vergütung. Praxisinhaberinnen und Praxisinhaber hingegen beschäftigen hohe Kosten, zu geringe Umsätze oder die Vielzahl an Arbeitsstunden.

Doch woher kommt diese Unzufriedenheit?

Nach meiner Erfahrung fehlt häufig ein entscheidender Faktor: klare Ziele. Ohne konkrete Zielvorstellungen gibt es keine objektiven Kriterien, an denen sich Erfolg oder Zufriedenheit messen lassen. Wenn Sie Mitarbeitende oder Kollegen haben, die regelmäßig Unzufriedenheit äußern, lohnt sich eine einfache Gegenfrage: *„Was genau müsste passieren, damit sich die Situation so verbessert, dass Sie zufrieden wären?“*

Diese Frage schafft Klarheit. Sie macht deutlich, welcher Zustand eigentlich erreicht werden soll. Wer kein konkretes Ziel verfolgt, bewertet seine Situation häufig anhand diffuser Erwartungen, subjektiver Gefühle oder ständiger Vergleiche mit anderen. Daraus entstehen Gedanken wie: „Ich muss alles allein machen“, „Andere verdienen mehr“ oder „Bei den anderen läuft es leichter“. Zufriedenheit bleibt aus, weil nie definiert wurde, wann ein gewünschter Zustand überhaupt erreicht ist.

Wie viel Gehalt ist für mich ausreichend? Wie viele Arbeitsstunden pro Woche empfinde ich als angemessen? Wie häufig möchte ich Urlaub machen? Wie genau müsste mein beruflicher Alltag aussehen, damit ich ihn als erfüllend wahrnehme? Erst wenn diese Fragen beantwortet werden, kann beurteilt werden, ob ein Ziel erreicht wurde.

Warum Ziele auch für Zahnarztpraxen wichtig sind

Dasselbe Phänomen lässt sich in vielen Praxen beobachten. Eine Praxis kann wirtschaftlich erfolgreich sein, zufriedene Patienten versorgen und über ein engagiertes Team verfügen und dennoch fühlen sich alle permanent unzufrieden.

Der Grund: Es fehlen klare Zielgrößen, an denen Erfolg gemessen werden kann. Es wird viel gearbeitet, zahlreiche Projekte werden angestoßen und ständig neue Verbesserungen diskutiert. Gleichzeitig kann niemand genau benennen, woran sich der Erfolg dieser Anstrengungen erkennen lässt. Das Ergebnis ist oft ein permanenter Verbesserungsdruck, ohne dass bereits erreichte Fortschritte wahrgenommen werden. Genau an dieser Stelle wird deutlich, warum Praxisziele und Qualitätsmanagement untrennbar zusammengehören.

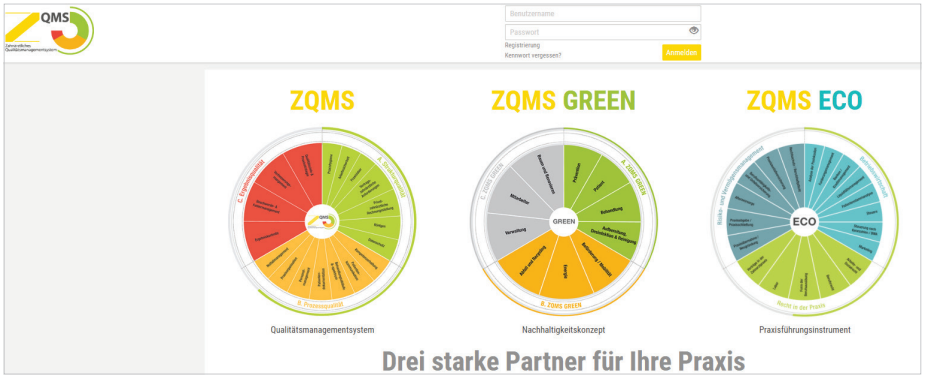

Abb. 1: ZQMS Log-in-Seite.

QM macht die Praxisziele erreichbar

Ziele machen Fortschritte sichtbar. Sie erleichtern Entscheidungen, helfen, Prioritäten zu setzen, und geben Orientierung darüber, wohin sich die Praxis entwickeln soll. Gemeinsam definierte Ziele fördern darüber hinaus die Motivation im Team. Veränderungen werden nachvollziehbar, Entwicklungen transparent und Entscheidungen verständlicher.

Kurz gesagt: Praxisziele beschreiben den gewünschten Zustand. Qualitätsmanagement liefert die Methode, den gewünschten Zustand zu erreichen.

Im Qualitätsmanagement werden Ziele nicht nur formuliert, sondern systematisch und konsequent verfolgt. Maßnahmen werden geplant, Verantwortlichkeiten festgelegt und Ergebnisse regelmäßig überprüft. Niemand würde schließlich erwarten, einen Marathon erfolgreich zu absolvieren, wenn die Planung lediglich lautet: „Ich möchte fitter werden."

Erfolgreiche Vorhaben beginnen immer mit einer klaren Vorstellung davon, was erreicht werden soll. Aus einem vagen *„Das sollten wir einmal verbessern"* wird ein strukturierter Prozess mit definiertem Ziel, konkreten Maßnahmen, klaren Verantwortlichkeiten und einer Erfolgskontrolle.

Genau darin liegt der praktische Nutzen von Qualitätsmanagement im Praxisalltag. QM ist daher weit mehr als Dokumentation. Richtig verstanden handelt es sich um ein Führungsinstrument, mit dessen Hilfe Ziele systematisch formuliert, umgesetzt und deren Ergebnisse überprüft werden können.

Der PDCA-Zyklus: Wie Ziele richtig formuliert werden

Der Ablauf lässt sich in fünf einfache Schritte unterteilen und entspricht dem bekannten PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act), der als Bestandteil der QM-Richtlinie in Zahnarztpraxen umgesetzt werden soll:

1. Verbesserungsbedarf erkennen
2. Ziel konkret formulieren
3. Maßnahmen festlegen
4. Verantwortlichkeiten definieren
5. Erfolg überprüfen

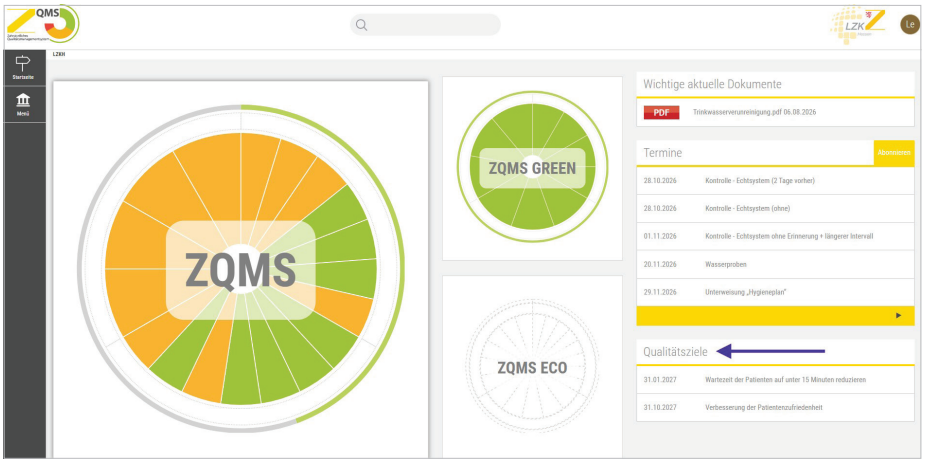

Abb. 2: ZQMS Startseite.

Wie Ziele richtig formuliert werden

Am Anfang steht die Identifikation von Verbesserungspotenzialen. Die daraus abgeleiteten Ziele sollten anschließend nach der SMART-Regel formuliert werden. Ziele sind demnach:

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**kzeptiert
- **R**ealistisch
- **T**erminiert

Gerade dieser Schritt ist extrem wichtig und wird häufig unterschätzt. Viele Zielbeschreibungen bleiben auf der Ebene einer Absichtserklärung:

- „Wir möchten unsere Patienten noch besser betreuen."
- „Die Wartezeiten sollen sinken."
- „Die Krankheitstage sollen weniger werden."

Diese Aussagen beschreiben zwar eine gewünschte Entwicklung, liefern jedoch keine objektive Grundlage, um den Erfolg später zu bewerten. Qualitätsziele sollten deshalb stets messbar sein. Nur so kann im Controlling festgestellt werden, ob und in welchem Umfang Verbesserungen eingetreten sind.

Als Kennzahlen eignen sich beispielsweise:

- Wartezeiten
- Patientenzufriedenheit
- Anzahl von Beschwerden
- Zahl abgesagter Termine
- Praxiskosten
- Energiekosten
- Umsatzentwicklung
- Gewinn pro Praxisbetriebsstunde
- Krankheitsquote
- Anzahl kritischer Ereignisse
- Anzahl präventiver Leistungen

Konkrete Zielformulierungen könnten beispielsweise lauten:

- Die durchschnittliche Wartezeit wird bis zum 31.12. auf unter 15 Minuten reduziert.
- Der Prophylaxeumsatz steigt innerhalb von zwölf Monaten um zehn Prozent.
- Die Patientenzufriedenheit wird auf mindestens 90 Prozent erhöht.
- Das Notfallmanagement wird innerhalb der nächsten sechs Monate standardisiert.
- Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt auf mindestens 90 Prozent.

Erst solche Formulierungen machen Fortschritte überprüfbar. Welche Ziele für eine Praxis relevant sind, hängt dabei stets von den individuellen Rahmenbedingungen und Entwicklungsschwerpunkten ab.

Von der Zielsetzung zur Maßnahme

Mit der Formulierung eines Ziels allein ist es jedoch nicht getan. Einen Wunsch erfüllt sich bekanntlich nicht dadurch, dass

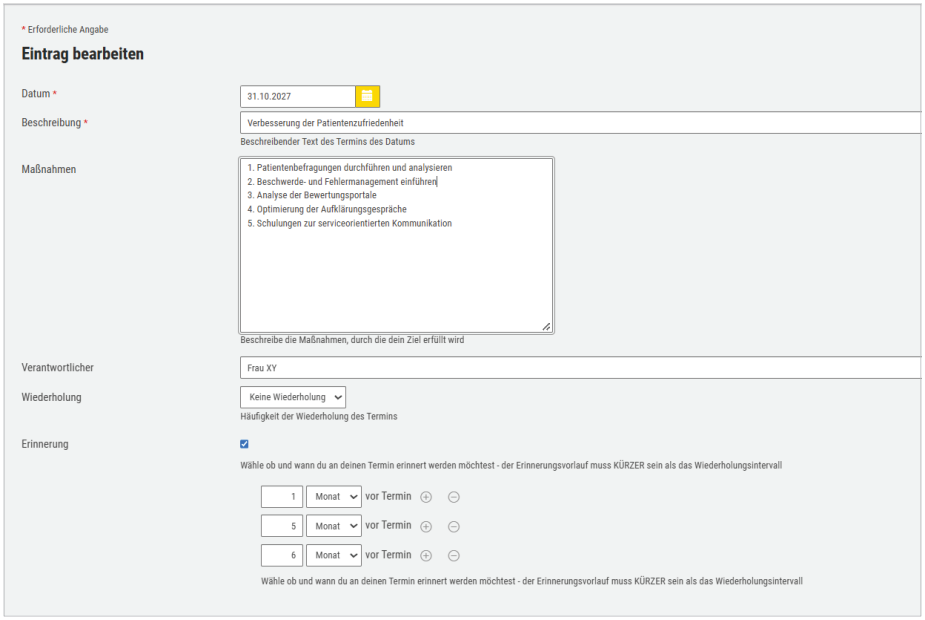

Abb. 3: Qualitätsziele und Maßnahmen.

man ihn ausspricht. Deshalb muss im nächsten Schritt festgelegt werden, welche Maßnahmen erforderlich sind, um das Ziel tatsächlich zu erreichen.

Nehmen wir das Beispiel langer Wartezeiten. Die Ursachen können vielfältig sein. Daher bietet sich zunächst eine Analyse der Terminplanung und möglicher Verspätungsursachen an. Weitere Maßnahmen könnten die Einführung fester Zeitfenster für Notfälle oder die Optimierung von Behandlungsabläufen sein. Alle diese Maßnahmen können dazu beitragen, die Wartezeiten nachhaltig zu reduzieren.

Ähnlich verhält es sich mit dem Ziel, die Patientenzufriedenheit auf 90 Prozent zu steigern. Zunächst sollte ermittelt werden, in welchen Bereichen Patienten Verbesserungspotenzial sehen.

Hierfür eignen sich beispielsweise:
- Patientenbefragungen
- Beschwerde- und Fehlermanagement
- Analyse der Bewertungsportale

Liegen die Ergebnisse vor, können im nächsten Schritt Maßnahmen getroffen werden, um die Situation zu verbessern, z. B.
- Optimierung der Aufklärungs- und Beratungsgespräche
- Schulungen zur serviceorientierten Kommunikation
- …

Weitere Beispiele:

Optimierung des Notfallmanagements
- Durchführung eines Notfalltrainings in der Praxis
- Überprüfung der Notfallabläufe
- Aktualisierung der Notfallausrüstung
- Festlegung der Verantwortlichkeiten

Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit auf 90 Prozent
- Regelmäßige Teambesprechungen
- Jährliche Mitarbeitergespräche
- Mitarbeiterbefragungen
- Transparente Aufgabenverteilung
- Gemeinsame Fortbildungsplanung
- Planung und Durchführung von Teamevents (mindestens einmal pro Jahr)

Qualitätsziele im ZQMS

Das Zahnärztliche Qualitätsmanagementsystem (Abb. 1+2) unterstützt Zahnarztpraxen mit einer Vielzahl praxisnaher Werkzeuge. Dazu gehören Checklisten, Musterdokumente und Leitfäden zur Umsetzung gesetzlicher Anforderungen, beispielsweise in den Bereichen Hygiene, Datenschutz oder Arbeitsschutz.

Darüber hinaus bietet das ZQMS auch die Möglichkeit, individuelle Qualitätsziele (Abb. 3) und die dazugehörigen Maßnahmen systematisch zu dokumentieren und nachzuverfolgen. Ziele können direkt im System hinterlegt, bearbeitet und bei Bedarf mit Erinnerungsfunktionen überwacht werden.

Damit unterstützt das ZQMS den kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Praxis und schafft die notwendige Struktur, damit aus Zielen tatsächlich Ergebnisse werden.

Praxistipp

Die Erfahrung zeigt: Erfolgreiche Praxen verfolgen nicht möglichst viele Ziele gleichzeitig. Wer versucht, zehn Baustellen parallel zu bearbeiten, wird häufig nur begrenzte Fortschritte erzielen. Wesentlich Erfolg versprechender ist die Konzentration auf wenige, aber strategisch bedeutsame Ziele. Bereits zwei bis drei klar definierte Jahresziele können erhebliche Verbesserungen bewirken, wenn sie konsequent verfolgt und regelmäßig überprüft werden.

Fazit

Ziele geben Orientierung. Sie beschreiben, wohin sich Ihre Zahnarztpraxis entwickeln soll, und schaffen die Grundlage für bewusstes unternehmerisches Handeln.

Qualitätsmanagement sorgt dafür, dass diese Ziele nicht im Alltag verloren gehen. Es strukturiert die Umsetzung, macht Fortschritte messbar und unterstützt die kontinuierliche Verbesserung.

Weitere Informationen finden Sie unter **www.zqms-eco.de**.

DR. MARKUS BRANDT
Mitglied des Vorstandes der
Landeszahnärztekammer Hessen
Rhonestraße 4
60528 Frankfurt am Main
www.lzkh.de

HENRY SCHEIN®
DENTAL

Unsere Eigenmarke ist immer tip

*****
Top Qualität

Top Preise %

Top Auswahl

SCHEIN ON!



Ab in den Shop
henryschein-dental.de

Erfolg verbindet.