

Qualitätsmanagement: Der Chef als Motor

Mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in der Zahnarztpraxis werden vielerlei Nutzenaspekte für die Praxis und damit für den Patienten, das Praxisteam und die Praxisleitung aktiviert. Doch diese gibt es für die Praxisleitung nicht zum Nulltarif. Zahnärzte, die ein funktionierendes und wirklich nutzbringendes Qualitätsmanagementsystem etabliert haben, beschreiben ihre Rolle im Prozess häufig als Motor und Taktgeber. Dem Aspekt des „Motor sein“ möchten wir uns gerne widmen.

Dr. Wolfram Schön, Petra Karl/Offenbach

■ **In der EN ISO 9001: 2008** wird in Kapitel 5 „Verantwortung der Leitung“ die Rolle des Praxisinhabers in einem zertifizierten QM-System klar definiert. Damit hat die Leitung neben der Funktion als Zahnmediziner auch die Verantwortung für die Praxisausrichtung, die Praxisprozesse, die Qualitätspolitik und letztendlich für die Erfüllung der Anforderungen des Kunden/Patienten. Das Qualitätsmanagement sollte deshalb von der Leitung nicht als lästige Pflicht, sondern als Verbesserungsmanagement und Prozessoptimierung verstanden, gemanagt und gelebt werden. Die Rolle der Leitung kann aus unserer Sicht in drei Bereiche unterteilt werden. Erstens, die aus der Norm folgenden Aufgaben und Verpflichtungen, zweitens die Aufgaben in Bezug auf Kontrolle

und Anpassung des Qualitätsmanagementsystems und drittens die Gewährleistung der Akzeptanz und der Motivation für das QM-System im Kreise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Was bedeutet das im Praxisalltag?

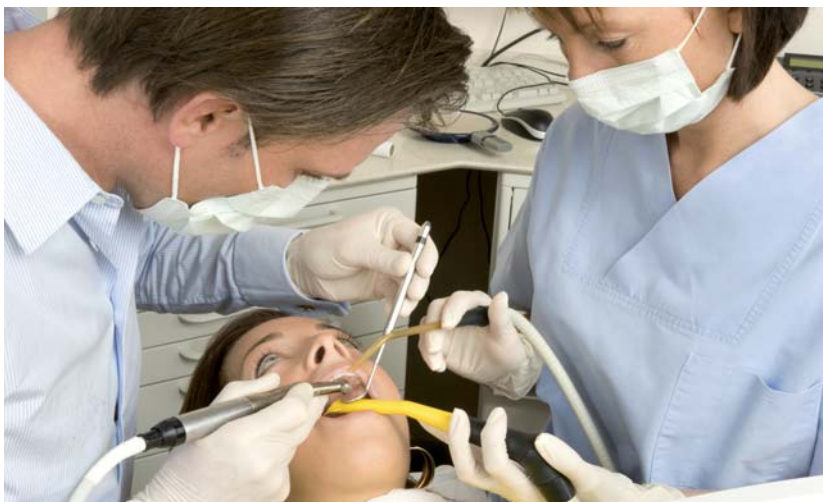
► Aufgaben und Verpflichtungen

Grundlage jeder Unternehmung, auch einer zahnärztlichen, ist das Praxiskonzept, sprich die Ausrichtung der Praxis und das Portfolio der angebotenen Leistungen. Daneben gilt es die Abläufe der einzelnen Behandlungsprozesse auf Effizienz und Sinnhaftigkeit zu überprüfen, die zu verwendenden Methoden zu definieren und dies im Gesamtworkflow zu beschreiben. Man erkennt bereits hier,

dass die Praxisleitung treibende Kraft sein muss, ggf. unterstützt durch einen QM-Berater. Dazu kommen die Festlegung der Qualitätspolitik, der Qualitätsziele, eines Organisationsplans, das Definieren von Verantwortlichkeiten und der Art der Kundenorientierung. Die Kundenorientierung ist Grundlage dafür, dass die Patienten begeistert die Praxis verlassen und die Praxis und das Team wärmstens weiterempfehlen. Patientenzufriedenheit ist ein wesentlicher Punkt des langfristigen persönlichen und wirtschaftlichen Erfolges. Selbstverständlich ist es für die Akzeptanz im Praxisteam wünschenswert und sinnvoll, viele der beschriebenen Aspekte und Festlegungen gemeinsam, gegebenenfalls moderiert durch einen QM-Berater, zu erarbeiten. Doch letztendlich wird die Verantwortung, nicht nur entsprechend der ISO-Norm, bei der Praxisleitung liegen. Nur wenn hier das Feuer für den Sinn und die positive Wirkung eines Qualitätsmanagements brennt, werden Resultate folgen.

► Kontrolle und Anpassung des Qualitätsmanagementsystems

Insgesamt stellen definierte organisatorische Strukturen und Prozesse ein wirkungsvolles Kontroll- und Führungsinstrumentarium dar. Sie erhöhen die Sicherheit in der Praxis, denn Abläufe sind beschrieben und können unabhängig von der handelnden Person reproduzierbar erbracht werden. Zur Kontrolle schreibt



jedes Qualitätsmanagementsystem die Managementbewertung vor. Damit soll die Eignung des QM-Systems auch vor dem Hintergrund von Änderungen in einer Praxis sichergestellt sein. Das Audit und Rückmeldungen von Kunden bilden die Basis für die Managementbewertung. Zwar kann ein Qualitätsbeauftragter (QMB) hier wesentliche Vorarbeit leisten, doch die Leitung muss offiziell die Ergebnisse bewerten, notwendige Maßnahmen einleiten und erforderliche Ressourcen bereitstellen. Auch in diesem Bereich ist es von essenzieller Bedeutung, dass die Leitung die Kontrolle und notwendige Verbesserungsmaßnahmen fachlich wie emotional positiv begleitet.

► **Akzeptanz unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**

Echte Mitarbeitermotivation ist nicht durch „Schaka-Schaka“ herzustellen. Sie basiert auf Informiertheit, Verständnis der Sinnhaftigkeit der Praxisziele und dem Erkennen des persönlichen Nutzens. Dies schafft die Grundlage, jeden

Tag mit Spaß und Freude das Beste zu geben. Die Funktion als Motor und des Vorlebens liegt auch hier bei der Leitung. Am Anfang macht es Sinn, alle Praxismitglieder in den Prozess der Entwicklung des QM-Systems einzubeziehen. Gefragt ist das Einbringen von Meinungen, Vorschlägen und Informationen, die der Berater oder die Leitung nicht haben. Nicht selten kennen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die aktuellen Probleme, besonderen Bedürfnisse oder familiäre Verhältnisse der Patienten viel besser als die Praxisleitung. Durch die Einbeziehung in den Prozess der Entwicklung, Implementierung und Weiterentwicklung finden sich die Teammitglieder im QM-System wieder. Des Weiteren führt ein konstruktives Fehlermanagement zu einer geringeren Fehlerhäufigkeit und Erfolgserlebnissen, die die Leistungsbereitschaft steigern. So generiert die Einführung des Qualitätsmanagementsystems Arbeitszufriedenheit durch Mitwirkung, klare Arbeitsabläufe, Zielklarheit und positives Patientenfeedback sowie letztendlich ein positi-

ves Arbeitsklima durch zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Qualitätsmanagement ist ein wichtiger Ansatz Praxisprozesse und damit die Qualität der Behandlung, der Praxisabläufe und des Patientenhandlings kontinuierlich auf ein hohes Niveau zu bringen, bzw. diese dort zu halten. Es erfordert motivierte und informierte Mitarbeiter und eine Praxisleitung, die die Rolle als Motor gerne und mit Enthusiasmus ausfüllt. ◀◀

>> **KONTAKT**

Dr. Wolfram Schön
Bereichsleiter Marketing
Pluradent AG & Co. KG
E-Mail: wolfram.schoen@pluradent.de

Petra Karl
QM-Auditorin
prodent consult GmbH
E-Mail: petra.karl@prodent-consult.de

ANZEIGE



Flexibilität

in Form und Service



QUALITÄT

Die komplette Fertigung in Deutschland ist einer der wesentlichen Qualitätsmerkmale unserer Möbellinien. Hinzu kommen Langlebigkeit sowie zeitloses und unverwechselbares Design.



FLEXIBILITÄT

Ihre räumlichen Gegebenheiten sind für uns eine Herausforderung. Wir planen mit Ihnen gemeinsam, transportieren und montieren pünktlich zum gewünschten Termin.



SERVICE

Schaffen Sie in Ihrer Praxis ein individuelles Ambiente – unsere Mitarbeiter beraten Sie vor Ort. Wählen Sie aus 180 RAL Farben – nur bei uns und ganz ohne Aufpreis.