

# Mit System zum Erfolg – nachhaltiges Qualitätsmanagement in der Praxis

Der Begriff Qualität ist wie in jeder Branche auch in der Zahnmedizin weitverbreitet und oft benutzt. Die Bedeutung der Qualität scheint demnach nicht infrage gestellt zu werden. Der Begriff Qualitätsmanagement hat jedoch bei vielen Kollegen eine negative Konnexion, was sicherlich im Zusammenhang zu sehen ist mit der gesetzlichen Verpflichtung zur Einführung eines einrichtungsinternen Qualitätsmanagementsystems in alle Zahnarztpraxen.

Dr. Holger Rapsch/Bielefeld

■ Die Gründe für die bislang eher ablehnende Haltung zu einrichtungsinternen Qualitätsmanagementsystemen werden offensichtlich, wenn man sich die Anforderungen vor Augen führt, mit denen der niedergelassene Zahnarzt konfrontiert wird. Dabei lassen sich zwei große Bereiche unterscheiden:

Zum einen gibt es systembedingte Anforderungen wie den ständig steigenden bürokratischen Aufwand, den sich ausweitenden Arzttourismus als Folge der Globalisierung, die steigende Anzahl der Leistungserbringer, das völlig veraltete und unzureichende Vergütungssystem sowie die Tatsache, dass durch den medizinischen Fortschritt bereits einzelne Leistungsbereiche innerhalb der Zahnmedizin stagnieren oder schrumpfen.

Neben den systembedingten Anforderungen steigen auch die Anforderungen, die uns die Patienten bzw. Kunden abverlangen: Der heutige Kunde ist durch das Internet und andere moderne Medien sehr viel aufgeklärter als noch vor einigen Jahren. Die Markttransparenz erschwert die Kundenbindung. Es gibt nicht nur den Wunsch nach Gesundheit, sondern darüber hinaus noch den nach mehr Lebensqualität. Dabei hat der Zahnarzt durch die Immaterialität seiner Dienstleistung die Schwierigkeit, sich gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren bzw. ist es oftmals leicht für die Konkurrenz diese Leistungen zu imitieren. Das tägliche Spannungsfeld des niedergelassenen Kollegen ist also von starkem Zeit- und Kostendruck geprägt, wobei eine hohe medizinische Qualität als selbstverständlich vorausgesetzt wird (Abb. 1). An dieser Stelle erklärt sich wohl auch die negative Einstellung vieler Kollegen gegenüber dem Thema Qualitätsmanagement. Während durch die gesetzliche Verpflichtung zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen die Patienten eine bezahlbare Medizin auf hohem Niveau erwarten dürfen, die Politik von zufriedenen Wählern profitiert, scheint einzig der Leistungserbringer leer auszugehen, da die Einführung den Druck aus Kosten und Zeit noch zu verstärken scheint. Dieses Spannungsfeld lässt sich nur dann lösen, wenn das Thema Qualität Gegenstand eines permanenten Qualitätsprozesses in der Praxis wird (Abb. 2). Dieser kann auch als ökonomischer Erfolgsprozess betrachtet werden und Qualitätsmanagement definiert sich dann als Management dieser Erfolgskette unter

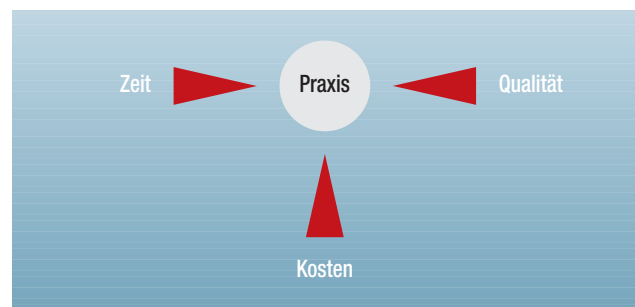


Abb. 1: Das tägliche Spannungsfeld des niedergelassenen Zahnarztes.

Berücksichtigung der oben geschilderten Anforderungen. Ausgangspunkt ist dabei aber immer der medizinische Grundgedanke und der Anspruch des Zahnarztes, seine eigene Leistung ständig zu hinterfragen, zu kritisieren und verbessern zu wollen. Der ökonomische Erfolg entsteht dann als Return on Investment am Ende. Einer der Vordenker der Qualitätswissenschaft, William Edwards Deming, beschreibt dies eindrucksvoll in seiner Reaktionskette. Qualitätsmanagement sollte also nicht als zusätzliches Projekt neben allen anderen Aufgaben der Praxisführung verstanden werden, sondern integraler Bestandteil all dieser Aufgaben werden.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen schreiben zwar die Einführung eines einrichtungsinternen Qualitätsmanagementsystems vor, doch ist es jedem Zahnarzt selbst überlassen, ein geeignetes System auszuwählen oder auch ein eigenes zu entwickeln. Wie kann nun ein Zahnarzt entscheiden, welches der angebotenen Systeme zu seiner Praxis passt? Das System sollte in der Lage sein, den oben beschriebenen Erfolgsprozess erfolgreich zu managen, d. h. es sollte das Unternehmen „Zahnarztpraxis“ lenken und leiten. Es muss geeignet sein, sämtliche Arbeitsabläufe in der Praxis zu strukturieren und kontinuierlich zu verbessern. Da ein Patient



Abb. 2: Die ökonomische Erfolgskette für Dienstleistungen.



# Think Endo cordless!



**Kein Kabel. Volle Power.** Entran setzt neue Maßstäbe im Bereich Cordless Endodontics und verbindet ein Höchstmaß an Ergonomie mit gewohnter W&H-Qualität. Für die Wurzelkanalaufbereitung stehen Ihnen zahlreiche Features zur Verfügung wie z. B. die drehmomentgesteuerte, automatische Richtungsänderung sowie 5 Drehmomentstufen für NiTi-Feilen. Nutzen Sie die Vorteile für mehr Behandlungssicherheit. Und genießen Sie mit Entran absoluten Freiraum – selbst im engsten molaren Bereich.

W&H Deutschland, ☎ 08682/8967-0 oder unter [wh.com](http://wh.com)

**entran**

Endodontie. Kabellos!

bzw. Kunde in der Regel nicht in der Lage ist, die medizinische Qualität der erhaltenen Leistung zu erkennen, ist nicht die Qualität dieser Dienstleistung das Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz, sondern die Qualität der Dienstleistungserbringung. Aus diesem Grunde ist es auch wichtig, wirklich alle Arbeitsabläufe in das Qualitätsmanagementsystem zu integrieren. Darüber hinaus sollte das System einen – wenn dies vom Zahnarzt gewünscht ist – Vergleich mit anderen Praxen oder Branchen zulassen, um die eigene Leistung besser beurteilen zu können. Letztlich muss das System dem Zahnarzt auch eine rechtliche Sicherheit bieten, d. h. es sollte justiziabel sein.

Fehler bei der Einführung werden sehr häufig gemacht und führen dann häufig zum Schluss, Qualitätsmanagement funktioniert nicht in Zahnarztpraxen. Zahlreiche Beispiele aus der Praxis widerlegen diese These. Oftmals fehlt es aber an einer geeigneten Qualitätsphilosophie oder an der strategischen Einbettung des Systems in der Zahnarztpraxis und es bleibt bei einzelnen, isolierten Maßnahmen. Auch erfolgt vielfach keine unternehmensweite Verankerung und es bleibt bei den Aktivitäten einzelner Teammitglieder. Das Unterschätzen des notwendigen Aufwandes oder auch die erforderliche Sorgfalt bei der Ein- und Durchführung von Qualitätsmanagement durch den Zahnarzt führt in vielen Fällen zu einem Scheitern der Aktivitäten.

Bei der Einführung von QM sollte man also beachten:

- das System strategisch so ins Unternehmen zu integrieren, dass es der eigenen Qualitätsphilosophie entspricht,
- jedes Teammitglied entsprechend seiner Fähigkeiten in den Prozess zu involvieren,
- Geduld und Ausdauer mitzubringen und keine kurzfristigen Ergebnisse zu erwarten.

Bei der Wahl des Systems ist unbedingt zu beachten, dass die Kundenerwartungen nicht vernachlässigt werden dürfen. Viele Qualitätsmanagementsysteme optimieren ausschließlich die Leistungen der Praxis. Dies kann nicht zu einem nachhaltigen Erfolg im Sinne der ökonomischen Erfolgskette führen! Ziel des wirtschaftlich-orientierten Qualitätsmanagements ist der ökonomische Unternehmenserfolg unter Berücksichtigung der individuellen Qualitätsphilosophie.

Eine nachgewiesenermaßen erfolgreiche Methode zur Einführung eines nachhaltigen Qualitätsmanagementsystems ist, eine sogenannte Story of Strategy (SOS) für die eigene Praxis zu entwickeln, die sämtliche für den Praxiserfolg maßgeblichen Faktoren berücksichtigt. Aus strategischer Sicht kommen für einen endodontisch tätigen Zahnarzt folgende Möglichkeiten in Betracht:

- die Praxis als Generalist zu führen und die Endodontie ohne besonderen Schwerpunkt durchzuführen,
- die Praxis als Generalist zu führen, die Endodontie jedoch mit einem Interessen- oder Tätigkeitsschwerpunkt durchzuführen,
- Partner mit Schwerpunkt oder Spezialisierung im Bereich der Endodontie in einer Gemeinschaftspraxis oder Praxisgemeinschaft zu sein,
- Spezialist für Endodontie in einem dezentralen Netzwerk zu sein.

Bei der Entwicklung sollte schrittweise vorgegangen werden, wobei jeder einzelne Schritt zunächst vollständig erarbeitet werden sollte, bevor man zum nächsten Punkt übergeht.

1. Voraussetzung für die Beschreibung und Umsetzung der SOS ist die Definition von den Leitwerten der Praxis, d. h. der oder die Praxisinhaber sollten eine von allen akzeptierte Vision oder Mission formuliert haben. Dies ist unabdingbar, um die Frage zu klären, ob die aktuelle Strategie geeignet ist, diese Vision zu realisieren.
2. Anschließend wird analysiert, welche Faktoren oder Perspektiven für den nachhaltigen Praxiserfolg maßgeblich sind. Nahezu in jedem Unternehmen gibt es die vier Standardperspektiven:

- Mitarbeiter
- Prozesse
- Kunden
- Finanzen

Die Perspektiven sind aber sehr geschäftsspezifisch und können je nach Strategie davon abweichen. Denkbar sind beispielsweise spezielle Risiko- oder Umweltperspektiven.

3. Wenn die Perspektiven festgelegt sind, werden innerhalb dieser Perspektiven strategische Ziele formuliert. Die Ziele sollten dabei eine Balance darstellen zwischen externen und internen Gesichtspunkten, finanzielle wie nichtfinanzielle Aspekte berücksichtigen und sowohl kurz- als auch langfristige Leistungsindikatoren beinhalten. Beispiele können sein:

- Mitarbeiterperspektive: Mitarbeiterqualität, Mitarbeiterzufriedenheit
- Prozessperspektive: Qualität der zahnärztlichen Arbeit, Fehlerquote, Umfeldqualität während der Behandlung aus Sicht der Patienten, Umfeldqualität im Rezeptions- und Wartebereich aus Sicht der Patienten, Befriedigung psychologischer Bedürfnisse aus Sicht der Patienten
- Kundenperspektive: Patientenzufriedenheit, Patientenbindung
- Finanzperspektive: Umsatz, Kosten, Gewinn.

4. Den Zielen werden realistische Zielwerte zugeordnet und der Zeitpunkt ihrer Überprüfung festgelegt. Bei der Festlegung der Zielwerte ist zu beachten, dass diese auch vom Praxisteam direkt zu beeinflussen sind und nicht in den Zuständigkeitsbereich externer Partner (z. B. Banken, Berater) fallen. „Realistisch“ bedeutet, dass diese Ziele anspruchsvoll aber erreichbar sein müssen, um auf die Mitarbeiter Motivation auszuüben.

5. Es werden Maßnahmen zur Umsetzung und Verantwortlichkeiten benannt. Ein häufiger Fehler liegt in der Quantität der festgelegten Maßnahmen. Oft werden ausufernde Maßnahmenpläne formuliert, die nicht zu bewältigen sind. Hier sollte priorisiert werden, wobei die Bedeutung im Hinblick auf die Strategie das ausschlaggebende Kriterium darstellt. Auch bei der Regelung von Verantwortlichkeiten können Fehler unterlaufen. Häufig hat die Praxisführung Schwierigkeiten, Verantwortung abzugeben und überträgt sich selbst eine Fülle von Aufgaben. Dies scheitert in der Regel aufgrund der mangelnden Zeit.

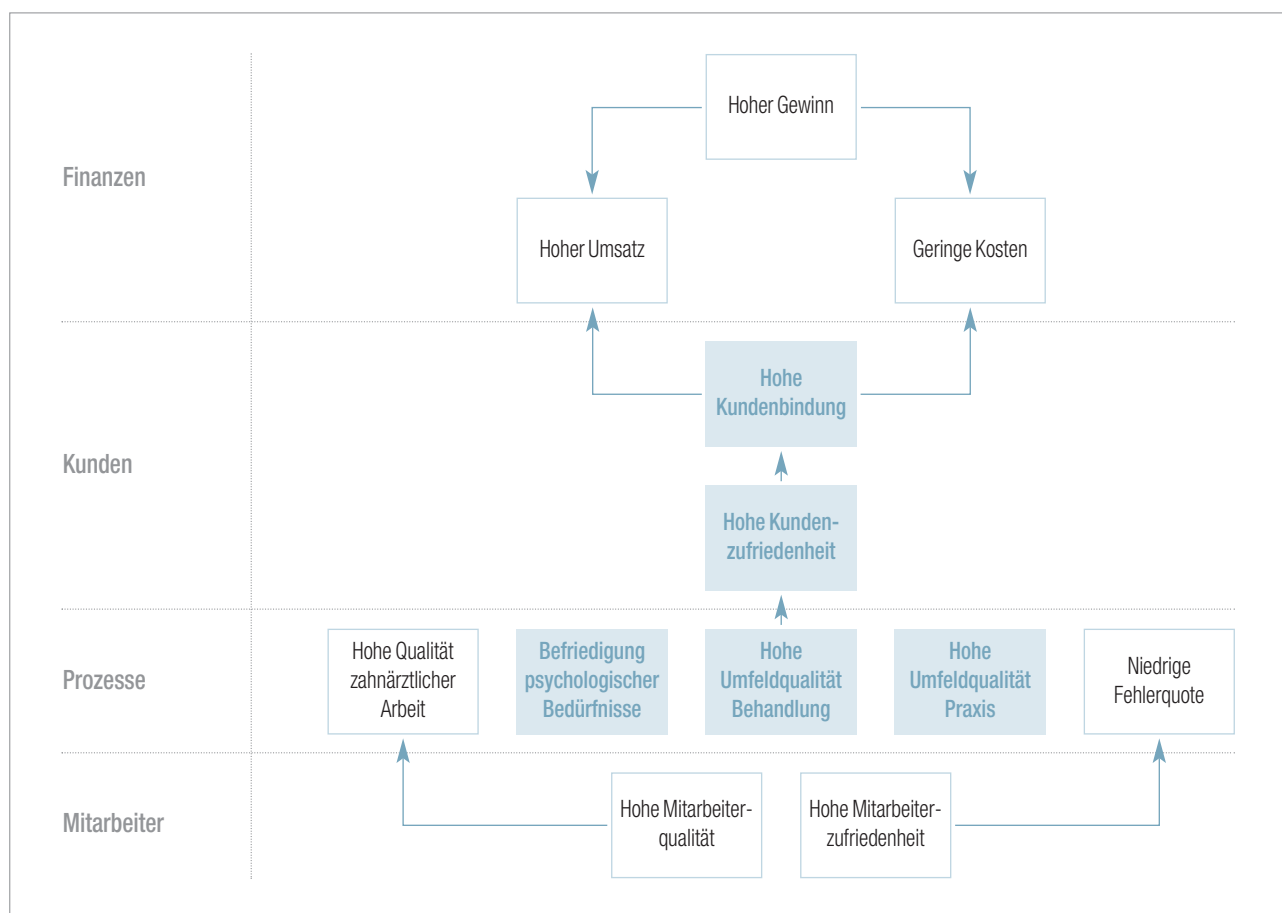


Abb. 3: Balanced-Score-Card.

6. Integration der Maßnahmen in den Praxisalltag. Um diese Integration erfolgreich durchzuführen, sollten so viele Aufgaben wie möglich an Mitarbeiter delegiert werden. Delegation und Regelung von Verantwortlichkeiten bedeutet indes nicht, dass sich die Mitarbeiter nun alleingelassen um die Bewältigung der Aufgaben kümmern müssen. Ein sehr effektives Mittel ist die Einrichtung von wöchentlichen internen Qualitätszirkeln, an denen alle Teammitglieder teilnehmen, die Aufgaben im Rahmen der SOS übernommen haben. In großen Praxen unterscheidet sich dies dadurch von normalen Mitarbeiterbesprechungen. In diesen Qualitätszirkeln sollte ausschließlich der Umsetzungsgrad der Maßnahmen und Probleme besprochen werden. Hier fungiert der Praxisinhaber als Moderator und wenn nötig als Entscheider. Der Zeitaufwand eines solchen Qualitätszirkels ist bei guter Vorbereitung selten länger als 30 Minuten.

Um ein besseres Verständnis für das Ursachen-Wirkungs-Prinzip der Perspektiven, der Ziele und Zielwerte zu erhalten, empfiehlt es sich, dies grafisch im Sinne einer Balanced-Score-Card darzustellen (Abb. 3).

7. Analyse der Zielwerte und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen

Abbildung 3 zeigt in diesem Beispiel die Zusammenhänge zwischen den Perspektiven und den festgelegten Zielen.

Dabei werden sowohl die strukturellen Abhängigkeiten als auch die zeitlichen Verknüpfungen deutlich. So kann eine geringe Mitarbeiterzufriedenheit als Frühindikator für eine hohe Fehlerquote und damit für eine langfristige Steigerung der Kosten die Chance bieten, Gegenmaßnahmen zu ergreifen, bevor es zu diesem Kostenanstieg real kommt. Das Diagramm bietet dem Praxisinhaber aber auch die Möglichkeit, sehr gezielt externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Ein Steuerberater beispielsweise ist Experte im Bereich der Finanzperspektive. Allerdings kann dieser immer nur rückblickend Zahlen analysieren, da diese Zielwerte am Ende der SOS liegen. Wenn man präventiv Unterstützung sucht, sollte man Experten im Bereich des Prozess- oder Personalmanagements hinzuziehen.

Fazit: Ein nachhaltiges Qualitätsmanagementsystem kann eine Möglichkeit sein, sehr zielgerichtet das Unternehmen „Zahnarztpraxis“ zu führen. Es trägt zur Zufriedenheit aller Beteiligten bei, indem einerseits die Qualitätsansprüche der Patienten bzw. Kunden berücksichtigt werden, andererseits der Zahnarzt der bedrückenden Spirale aus Kosten, Zeit und Qualität (zumindest ein wenig) entkommen kann. ■

## ■ KONTAKT

**Dr. Holger Rapsch**

Graf-von-Stauffenberg-Str. 9, 33615 Bielefeld  
E-Mail: info@zahnarzt-bielefeld.de