

# Gelebtes QM in der Praxis

| Bernd Sandock

Wer QM lediglich als Umsetzung einer Richtlinie sieht, wird es als verpflichtende Last empfinden. Das eigentliche QM-Konzept aber geht weit darüber hinaus. Seine Grundidee ist, Organisation und Management zu optimieren, um erfolgreich am Markt zu agieren. Wenn mit der Umsetzung eines solchen Konzepts gleichzeitig auch eine gesetzliche Forderung erfüllt wird, ist es umso erfreulicher.

Die „grundsätzlichen Anforderungen“ an ein „einrichtungsinternes Qualitätsmanagement“ in den vertragszahnärztlichen Praxen sind in der „Qualitätsmanagement-Richtlinie vertragszahnärztliche Versorgung“ des Gemeinsamen Bundesausschusses festgelegt.

## Die Pflicht: QM-Richtlinie

In der Richtlinie ist ausdrücklich formuliert, dass sie sich auf die grundlegenden Mindestanforderungen beschränkt, um den Praxen ihren individuellen Gestaltungsspielraum zu ermöglichen. Ab dem Jahr 2011 werden mindestens 2% der vertragszahnärztlichen Praxen durch die jeweilige KZV überprüft. Die Ergebnisse der Überprüfung werden dann der Kassenzahnärztlichen Bundesvereinigung gemeldet, die wiederum dem Gemeinsamen Bundesausschuss über den Umsetzungsstand berichtet. Die Überprüfung erfolgt nicht über eine Art Begehung in der Praxis, ob das QM eingeführt ist. Vielmehr müssen die zufällig ausgewählten Praxen auf einem „Berichtsbogen“ ankreuzen, welche der beschriebenen Instrumente (wie z.B. Checklisten, Fehler- und Notfallmanagement, Fortbildungen, Teambesprechungen) sie bereits anwenden bzw. planen anzuwenden und u.a. bestätigen, dass eine Dokumentation des QM in der Praxis vorliegt. Es ist aber nicht geplant, dass die Praxis ihre Dokumentation der KZV vorzulegen hat. Über dieses Prozedere haben die KZVen die Praxen in einem Rundschreiben informiert.

## Potenziale des gelebten QM

Qualitätsmanagement ist kein bürokratisches Erstellen unzähliger Checklisten, die womöglich noch in Ordnern einstauben, sondern Qualitätsmanagement ist ein Konzept der Unternehmensführung. Wenn man die in dem Konzept steckenden Potenziale für eine unternehmerische Praxisführung ausnutzen will, reicht ein Umsetzen von Mindestanforderungen nicht aus. Die Kraft eines Hochleistungsmotors schöpft man auch bei Weitem nicht aus, wenn er nur im 1. und 2. Gang gefahren wird.

Welche Potenziale in einem gelebten Qualitätsmanagement stecken, soll am Beispiel folgender vier Module eines unternehmerisch und marketingorientierten QM verdeutlicht werden.

### *Kontinuierliche Verbesserung: Abläufe optimieren*

Ziel eines gelebten QM ist es, einen Nutzen für Management und Alltag zu erreichen. Eine Optimierung praxisinterner Abläufe erfolgt aber nicht dadurch, dass das Team sie schriftlich in einer Arbeitsanweisung oder Ähnlichem fixiert. Um Reibungsverluste in komplexen Praxisabläufen, wie z.B. beim Terminmanagement, tatsächlich und nachhaltig zu verringern, ist es erforderlich, dass das Team systematische Wege beschreitet, um vom Problem zur Lösung zu gelangen und die Fragen beantwortet: Was genau ist das Problem? Welches sind die bisherigen Ursachen des Problems? Was wäre der optimale Zustand, den wir anstreben? Was sind mögliche

Lösungen? Wie setzen wir sie um und überprüfen ihre Wirksamkeit?

Durch ein solches Vorgehen werden Scheinlösungen verhindert, die oberflächlich betrachtet zügiger erzielt werden, aber keine tatsächliche und angemessene Wirkung zeigen. Ideen, was man verbessern sollte, sind in den Teams meist vielfältig vorhanden. Häufig fehlt die Erfahrung, wie ein solches Projekt angepackt werden kann, dass es tatsächlich und nachhaltig umgesetzt wird. Die Umsetzung ist die eigentliche Herausforderung. Hierfür stellt ein gelebtes QM eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung.

Wenn dann ein verbessertes Vorgehen im Team besprochen und festgelegt ist, wird dies in einer Arbeitsanweisung oder Prozessbeschreibung schriftlich festgehalten, d.h. dokumentiert. Jetzt ist die Dokumentation nicht mehr Selbstzweck, sondern bekommt einen sinnvollen Stellenwert, um die vereinbarten Lösungen und das verbesserte Vorgehen zu fixieren.

### *Marketingperspektive verfolgen*

Das Profil der Praxis, ihre Stärken und Charakteristika zu entwickeln und gegenüber den Patienten deutlich zu machen wird immer wichtiger, um am Markt erfolgreich zu sein und zu bleiben. Eine Voraussetzung dafür ist es, Selbstverständnis und Leitbilder der Praxis zu formulieren: was kennzeichnet uns, was ist unser Behandlungskonzept, nach welchen Grundsätzen gestalten wir die Kommunikation mit unseren Patienten und auch unseren



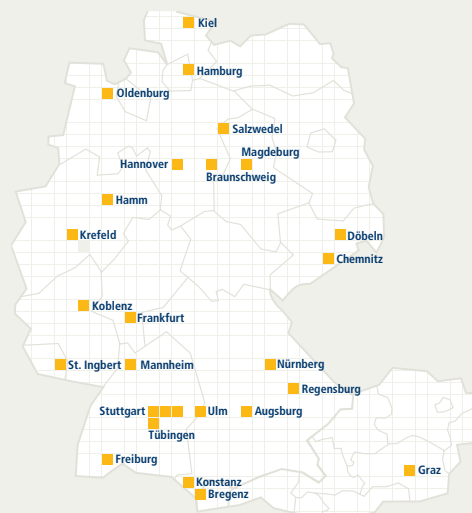
## Wir sorgen dafür, dass keine falschen Spuren bleiben!

### Prokonzept – die Antwort auf Praxisbegehung!

- Von RKI bis Jugendschutz, von Medizinprodukt bis Strahlenschutz!
- Praxisgerechte Lösungen von A–Z
- Verbringen Sie Ihre Zeit mit produktiven Dingen, wir entlasten Sie bei der Bürokratie!

dental bauer GmbH & Co. KG  
Ernst-Simon-Straße 12  
D-72072 Tübingen  
Tel.: +49(0)7071/9777-0  
E-Mail: [info@dentalbauer.de](mailto:info@dentalbauer.de)

**Eine starke Gruppe**



[www.dentalbauer.de](http://www.dentalbauer.de)

Umgang untereinander etc. Eine formulierte Praxisphilosophie ist die Grundlage für einen geschlossenen Auftritt nach außen. Vor dem Hintergrund längerfristiger Entwicklungsperspektiven der Praxis kann sie genutzt werden, um gezielt neue Patientenzielgruppen anzusprechen, aber auch für die Präsentation der Praxis im Internet und in einem Praxisflyer.

#### Unternehmensziele umsetzen

QM bedeutet, Unternehmensziele schriftlich zu formulieren, sie nicht nur schemenhaft im Hinterkopf zu haben. Ziele erkennt man daran, dass sie „smart“ formuliert sind: sie müssen präzise sein; eine Herausforderung darstellen, aber auch realistisch sein; vor allem aber müssen sie messbar und terminiert sein. Außerdem sind Ziele positiv formuliert, damit sie ausdrücken, was man erreichen will, nicht was man nicht will. Wenn Ziele formuliert und mit dem gesamten Team besprochen sind, werden gemeinsam Maßnahmen festgelegt, wie diese Ziele erreicht werden sollen: wer – macht was – (bis) wann? Diese „zielorientierte Führung“, wie es im QM-Modell der ISO 9001 heißt, trägt zu einer bewusst geplanten, unternehmerischen Praxisführung und zur Stärkung des Wir-Gefühls und der Teamentwicklung bei.

spezifisch  
messbar  
ambitioniert  
realistisch  
terminiert

#### Interne Kommunikation verbessern

Um professionell miteinander zu kooperieren, muss sich ein Team z.B. über Themen austauschen, Informationen weitergeben, Absprachen treffen und ihre Umsetzung überprüfen. Dafür braucht jede Praxis eine passende Kommunikationsstruktur. Ein zentrales Instrument ist die Praxisbesprechung. Aber auch andere Kanäle, in denen die Kommunikation fließen kann, sollten je nach Praxisgröße genutzt werden: beispielsweise die dreiminütige Frühbesprechung, in der sich das Team auf die heutigen Patienten vorbereitet oder kurz offene Themen von gestern anspricht; die regelmäßige Chefbesprechung in Praxen mit mehr als einem Behandler; in großen Praxen eine Koordinationsgruppe, in der alle Chefs und je eine Mitarbeiterin der Assistenz, der Rezeption/Verwaltung und der Prophylaxe als eine Art erweiterter Praxislei-

tung erforderliche Themen besprechen und Entscheidungen beraten. Durch ein gelebtes QM wird nicht nur dafür gesorgt, dass eine solche passende Kommunikationsstruktur existiert, sondern auch, wie die Meetings effizient durchgeführt werden durch eine entsprechende Vorbereitung, Leitung und Ergebnissicherung.

Gelebtes QM steht generell für die aktive Einbeziehung der Mitarbeiterinnen, zum Beispiel bereits bei der Entwicklung von Ideen und Lösungen, weil es dadurch wahrscheinlicher wird, dass die geplanten Maßnahmen im Alltag auch vom gesamten Team umgesetzt werden.

Fazit: QM ist nicht ein Erstellen von Listen, sondern ein Konzept der Praxisführung. Die vielfältigen Instrumente, die ein gelebtes QM zur Verfügung stellt, dienen dazu, eine Praxis unternehmerisch zu führen.

## kontakt.



#### Bernd Sandock,

Diplom-Psychologe im Bereich Betriebs- und Organisationspsychologie, Inhaber von sandock | Beratung für Zahnärzte, ist seit 20

Jahren in der Dentalbranche tätig. Als Trainer, Praxisberater und DGQ-Qualitätsmanager® im Gesundheitswesen berät er bundesweit Zahnarztpraxen.

Er führt Seminare durch, ist Referent auf Zahnarzt-Kongressen und publiziert regelmäßig in zahnärztlichen Zeitschriften. Sein aktuelles Buch „Gelebtes Qualitätsmanagement – Wie Sie Management und Alltag in Ihrer Zahnarztpraxis optimieren“ ist 2007 erschienen. In seinen Praxisberatungen vor Ort ist er spezialisiert auf die Themen Praxis- und Qualitätsmanagement, Mitarbeiterführung, Praxismarketing und Patientenkommunikation.

## kontakt.

#### Bernd Sandock

sandock | Beratung für Zahnärzte  
Spindelmühler Weg 2, 12205 Berlin  
Tel.: 0 30/81 29 40 63  
Fax: 0 30/81 29 40 60  
E-Mail: info@sandock.de  
www.sandock.de

ANZEIGE

dentklick.de

klick und spar!

Injektionskanülen Luer-Ansatz  
Fa. Transcoject

Hochwertige Kanülen mit Luer-Ansatz, passend für Einweg-Spritzen. Kunststoffansatz, dreikantig geschliffene Spitze, silikonisiert. Sterilisiert mit Etylenoxid.



klickpreis\*  
4,00

Pack. 100 Stück \* Solange Vorrat reicht

Jetzt in unserem Online-Shop:  
[www.dentklick.de](http://www.dentklick.de)

# Die INFIX®-Krone von absolute Ceramics

\_Das Baukastensystem für Praxis und Labor

## Keramik-Gipfel:

Die Konferenz zum „weißen Gold“ in Heiligendamm, der weißen Stadt am Meer mit Top-Referent Dr. Heiner Geißler

**30. April / 01. Mai 2010**

Begrenzte Teilnehmerzahl – Vorreservierung unter der kostenfreien Servicenummer **0800 93 94 95 6**



## INFIX®-Krone – Die innovative Zirkonkrone

Gerüst- und Verblendstruktur der INFIX®-Krone werden im CAD/CAM-Verfahren getrennt voneinander gefertigt. Die Verbindung erfolgt in einem kontrollierten INFIX®-Prozess (Sinterverbund) – für eine besonders hohe Stabilität. Ein mögliches Chipping wie bei herkömmlich verblendeten Zirkongerüsten, also Absplitterungen von geschichteter bzw. überpresster Verblendung, kann hierdurch minimiert werden.

## Testen Sie die neue INFIX®-Krone und bestellen Sie die Starter-Box direkt über:

\_Gratis-Hotline: **0800 93 94 95 6**

\_24 Stunden Online-Shop: [www.absolute-ceramics.com](http://www.absolute-ceramics.com)

IPS e.max® CAD ist eine eingetragene Marke der Ivoclar Vivadent AG, Liechtenstein.  
INFIX® ist eine eingetragene Marke der biodentis GmbH. Alle Rechte vorbehalten.



**absolute.**  
CERAMICS

Natürlich schöne Zähne für alle.

Hersteller und Direktvertrieb: biodentis GmbH, Weißenfelser Straße 84, 04229 Leipzig