

QM-System

# Keine Maßnahme ohne Diagnose

| Ute C. Amting

Die Pflichteinführung eines Systems für Qualitätsmanagement (QM) in Zahnarztpraxen bis Ende 2010 steht vielen Zahnärzten noch bevor. Die Annahme, dass Zeit- und Kostenaufwand im Vergleich zum Nutzen eines solchen Systems sehr hoch seien, beschäftigt viele Betroffene. Dabei verfügen nahezu alle Praxen bereits über geregelte Prozesse und Abläufe, die sich leicht in ein QM-System übernehmen lassen.

**D**urch gesetzliche Vorschriften wird über die etablierte Qualitätssicherung bereits vieles geregelt und sichergestellt. Analysiert man die Gegebenheiten, die ohne viel Aufwand in ein QM-System übernommen werden können, so reduziert sich der Aufwand für die Einführung spürbar und der tatsächliche Nutzen eines auf die individuelle Praxisgröße angepassten QM wird schnell transparent.

## So viel wie nötig – so wenig wie möglich

Ein QM-System sollte immer die individuellen Gegebenheiten eines Praxisbetriebs widerspiegeln. Im täglichen Umgang mit seinen Patienten analysiert der Zahnarzt, welche Maßnahme sowohl zielführend als auch angemessen ist. Mit den QM-Anforderungen verhält es sich ähnlich. Unnötige oder zu detaillierte Abläufe mit zu viel Dokumentationsaufwand sind nicht praktikabel und führen tatsächlich dazu, dass der QM-Aufwand zur Belastung im Tagesgeschäft werden kann. Um so wichtiger ist es, sich vor der Einführung des QM-Systems in Seminaren oder Beratungen von Experten mit der Analyse gemäß dem Grundsatz „so viel wie nötig und so

wenig wie möglich“ auseinanderzusetzen. Der Umfang der zu beschreibenden Prozesse einer kleinen Zahnarztpraxis unterscheidet sich deutlich von dem eines größeren Betriebs. Dies sollte in der Entwicklung und Einführung eines QM-Systems immer berücksichtigt werden.

## Prozess- und Arbeitsablaufanalyse

Bei der Einführung eines QM-Systems in die Zahnarztpraxis muss das Rad nicht neu erfunden werden. Dank Qualitätssicherung und anderer sich ständig wiederholender Arbeitsabläufe im Praxisbetrieb sind viele Vorgänge und Abläufe bereits vom Praxisteam definiert und festgeschrieben. Diese Abläufe lassen sich oft schon ohne viel Aufwand in ein QM-System integrieren. Die Einführung des QM-Systems ist gerade bei kleinen Praxen noch einmal Anlass, einige Abläufe und Prozesse zu überdenken und dort, wo schon seit längerem Optimierungsbedarf besteht, dies jetzt in Angriff zu nehmen. Eine kürzlich erschienene Studie der Stiftung Gesundheit von 2009 zeigt, dass sich die Akzeptanz für QM in der Arzt- und Zahnarztpraxis deutlich verbessert hat. Festgestellt wurde jedoch auch,

dass die durch die Gesetzgebung geregelte Darstellung von Qualitätsmanagement in Zahnarztpraxen noch weiter vereinfacht und besser dokumentiert werden sollte.

Ab 2011 muss bundesweit jede Zahnarztpraxis ein funktionierendes QM-System eingeführt haben. Eine Zertifizierung ist hierbei keine Pflicht und die zu erfüllenden Mindestanforderungen an das Qualitätsmanagement in der Zahnarztpraxis können mit der richtigen Vorbereitung und einem geeigneten System für kleine wie auch für größere Praxisbetriebe Schritt für Schritt umgesetzt werden.

Je früher sich ein Praxisinhaber in Experten-Seminaren mit der Analyse des vorhandenen und dem Entwicklungspotenzial bei Prozessoptimierung befasst, desto überschaubarer bleibt der Gesamtaufwand, um die notwendigen Schritte in Angriff zu nehmen und desto mehr Zeit bleibt für die individuelle Anpassung an die Anforderungen seines Praxisbetriebs.

## Die Einführung zur Chefsache machen

Der Stellenwert von Qualitätsmanagement in der Zahnarztpraxis kommt be-



reits in dem Wort „Management“ zum Ausdruck. Zwar können Mitarbeiter exzellent geschult werden und der Praxisinhaber kann bestimmte QM-Aufgaben und Verantwortung im Tagesgeschäft delegieren, er sollte jedoch in der Phase der Definition und Einführung des QM-

der Zahnarztpraxis führen sollte. Die Nachhaltigkeit des Erfolges wird durch den Qualitätskreislauf gewährleistet, der als Instrument des Qualitätsmanagements unter anderem in der GBA-Richtlinie gefordert wird.

Der Qualitätskreislauf in der Abbildung 1 entspricht dem der GBA-QM-Richtlinie und lässt sich in den wesentlichen Schritten mit dem medizinischen Handeln vergleichen.

Setzt man beispielsweise einmal die Praxis, in der QM eingeführt und gelebt werden soll, mit einem zu behandelnden Patienten gleich, so entspricht die Phase der Ist-Analyse dabei der Diagnose.

Der Zahnarzt verschafft sich ein genaues Bild der Situation, um daraus den Handlungsbedarf abzuleiten. Die Planungsphase ist mit der Erstellung eines Behandlungsplans vergleichbar. Die einzelnen notwendigen Schritte werden definiert und geplant. Die Umsetzungsphase entspricht der Durchführung der eigentlichen Behandlung, und die Mess- oder Überprüfungsphase entspricht der Nachkontrolle. Das Geleistete wird überprüft und bei Bedarf wird nachgebessert. In diesem Kreislauf werden Prozesse und Abläufe kontinuierlich optimiert und verbessert.

**In wenigen Schritten zum QM-System**

Ein gut durchdachtes Qualitätsmanagement-System bringt spürbaren Nutzen, wenn der Zahnarzt und sein Team sich konstruktiv damit befassen haben und autodidaktisch oder mithilfe erfahrener Experten ein individuell auf den Betrieb zugeschnittenes System zum Einsatz bringen.

*Der Ablauf ist einfach:*

1. Teilnahme an einem QM-Einführungsseminar.
2. Schulung der Mitarbeiter zum QM.
3. Ist-Analyse der eigenen Praxis einschließlich der notwendigen Stärken/Schwächenprofile, um Entwicklungspotenziale zu identifizieren.
4. Ausarbeitung der für die Praxis nützlichen QM-Dokumentation.
5. Übertragung in das QM-Handbuch als Arbeitshandbuch mit den wichtigen Abläufen, Prozessen, Verfahren,

Systems als Unternehmer maßgeblich beteiligt sein, denn Mitarbeiter können ein Unternehmen verlassen, und damit geht auch ihr Know-how. Die Definition und Einführung des Systems wird idealerweise vom Praxisinhaber gemeinsam mit seinem Team durchgeführt. Der erste Schritt hierzu ist meist die Teilnahme des niedergelassenen Zahnarztes an einem QM-Seminar. Im Anschluss an ein solches Seminar folgt die Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten im eigenen Betrieb sowie Schulungen für die Mitarbeiter. Wichtige Meilensteine in diesem Prozess sind Stärken- und Schwächen-Analysen, um an gut Funktionierendem festzuhalten sowie Entwicklungspotenziale zu identifizieren und zu korrigieren.

**Qualitätsmanagement als Kreislauf**

Mit der Fertigstellung der Dokumentation ist Qualitätsmanagement jedoch noch nicht beendet. Es ist vielmehr ein sich immer wieder selbst reflektierender Kreislauf zur kontinuierlichen Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung im Betrieb einer Zahnarztpraxis. Aus Sicht der Behörden dient das QM-System in der Zahnarztpraxis der Praxisorganisation und dem Wohle des Patienten. Aus Sicht des Zahnarztes sollte es darüber hinaus als gewinnbringendes Instrument verstanden werden, das nach einer anfänglichen Investition schon bald zu messbaren Erfolgen in

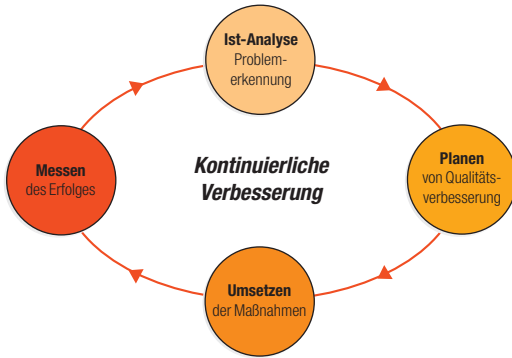


Abb. 1: Grafik QM-Kreislauf (Quelle: Kock & Voeste).



**IT 1000 AE EURO**

sensorgesteuerter Hygienespender

**RKI-konform & kompatibel mit nahezu allen Seifen und Desinfektionsmitteln.**

**INFRATRONIC SOLUTIONS**



**“Wir erfinden die Hygiene nicht neu - wir perfektionieren sie nur.”**



**AKTION**

**20%\***

auf einen Artikel Ihrer Wahl!



Weinmann GmbH  
 Wolfslaufstr. 2  
 63768 Hösbach  
 Telefon 0 60 21 / 45 491 - 0 • Fax - 29  
[www.infratronic-solutions.com](http://www.infratronic-solutions.com)

\* Der Gutschein ist gültig bis zum 31.12.2009. Eine nachträgliche Gewährung des Gutscheins ist nicht möglich. Pro Kunde kann nur ein Gutschein eingelöst werden. Eine Kombination mehrerer Gutscheine ist nicht möglich.



Dr. med. dent. Dirk Mittermeier setzt in seiner Praxis bereits ein Qualitätssystem erfolgreich ein. Wir haben ihn zu seinen Erfahrungen da-

INTERVIEW  
befragt.

Herr Dr. Mittermeier, seit wann haben Sie Ihre Praxis und wie groß ist diese?

Die Zahnarztpraxis besteht schon seit 1977, seit 2006 als Berufsausübungsgemeinschaft mit meinem Partner Jan Schierenbeck. Wir haben zwar kein eigenes Praxislabor, aber dafür sind hier fünf Zahnmedizinische Fachangestellte sowie eine Auszubildende beschäftigt. Wir arbeiten im Schichtbetrieb an drei Behandlungseinheiten.

Gab es vor der Einführung des QM-Systems Verbesserungspotenziale?

Verbesserungspotenziale gibt es grundsätzlich immer. Im Vorfeld der QM-Einführung gab es Verbesserungsbedarf in Teilbereichen wie der Arbeitsvorbereitung für bestimmte Leistungen, aber auch in der Team-Kommunikation, der Organisation und in der Behandlungsplanung.

Was hat sich durch das QM im Praxisalltag verändert? Man kann sagen, es wird „bewusster“ gearbeitet. Das tägliche Arbeitsprogramm wird jetzt in seiner organisatorischen Gestaltung und in seinem Ablauf kritisch

hinterfragt. Und die Arbeitsabläufe sind durch Standardisierungen vereinfacht worden.

Welche positiven Aspekte hat die QM-Einführung bewirkt?

Die monatlichen Teambesprechungen sind sehr viel lebhafter geworden. Alle haben etwas zu sagen und wir erkennen zuvor ungeahnte organisatorische und analytische Fähigkeiten bei den Mitarbeiterinnen, die bisher so nicht sichtbar waren. Probleme werden jetzt aufgearbeitet und nicht mehr „verdrängt“. Bei allen, einschließlich der Praxisleitung, ist mehr Spaß an der Arbeit und eine höhere Motivation spürbar. Außerdem haben wir den Eindruck, dass die Patientenzufriedenheit größer geworden ist. Wirtschaftlich positive Aspekte sind „gefühl“ ebenfalls vorhanden.

Ziehen Sie eine ISO-9001-Zertifizierung in Betracht? Zurzeit nicht. Der Marketingeffekt gegenüber den Patienten wäre zwar ein Pluspunkt, aber das gut funktionierende QM wirkt sich auch ohne ISO-Zertifizierung bereits jetzt sehr positiv aus.

Welchen persönlichen Rat geben Sie Zahnärzten, die noch auf dem Weg zur Einführung eines QM-Systems sind?

QM sollte unbedingt als Aufgabe der gesamten Praxis angesehen werden. Auch die Praxisleitung muss sich darauf einlassen und gegenüber dem Praxisteam von Anfang an als Motivator auftreten. QM lässt sich grundsätzlich nicht delegieren. Die gemeinsame Erarbeitung der Beschreibung von Arbeitsprozessen erhöht das Teambewusstsein und macht verschiedene Blickwinkel auf die Arbeitsprozesse transparent, die einen unschätzbaren Wert haben und unbedingt zugelassen werden sollten.

- Formularen und Zuständigkeitsbeschreibungen.
- Etablierung des QM-Systems im Praxisalltag als QM-Kreislauf – inklusive fest definierter Zeiten, die

dem QM für kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung gewidmet sind.

### Software – weniger ist oft mehr

Für die Handhabung und Dokumentation des QM-Systems gibt es eine Vielzahl von Lösungen im Markt, von einfachen Formularen, die durch Kopieren händisch vervielfältigt werden, bis hin zu mächtigen Softwarepaketen. Weniger ist dabei oft mehr, denn die Mehrheit der Zahnärzte erwartet ein einfaches, preiswertes und autodidaktisch zu handhabendes System mit einer Einführungsschulung und einem Musterhandbuch, an dem das Praxisteam sich orientieren und einen Großteil der Erstellung alleine umsetzen kann. Mus-

terdokumente sollten bearbeitbar und anpassbar sein. Mächtige Softwarepakete sind hier ungeeignet, da sie aufgrund ihrer Struktur einen hohen Dokumentationsaufwand erzwingen. Gerade für kleine bis mittlere Praxisbetriebe hat es sich als sehr zielführend erwiesen, bearbeitbare Worddokumente für die Erstellung des QM-Handbuches zu nutzen. Diese können individuell auf den Praxisbetrieb angepasst werden, sind offen für künftige Veränderungen wie z.B. spätere Zertifizierung und erzwingen keine „unnütze“ Dokumentation. Im Vergleich zu einfachen, nicht bearbeitbaren PDF-Dokumenten bieten sie zudem den Vorteil, dass alle Angaben und Informationen in der Vorlage bearbeitet, geändert und indi-

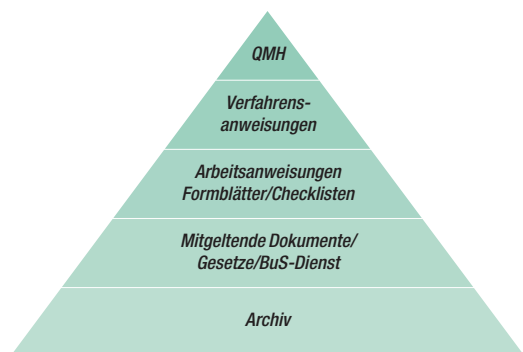


Abb. 2: QM beginnt, wo BuS aufhört (Quelle: Kock & Voeste).

vidualisiert werden können. Im Handbuch kann so genau das dokumentiert werden, was der jeweilige Praxisbetrieb wirklich braucht oder nutzt – nicht weniger, aber auch nicht mehr.

### Viel Nutzen mit wenig Aufwand

Der Nutzen eines gut funktionierenden QM-Systems ist spür- und messbar. Die Effektivität kann durch die Verbesserung von Prozessen und Abläufen gesteigert werden, dies zieht so unweigerlich auch einen wirtschaftlichen Nutzen nach sich. Ineffiziente Prozesse sind häufig Zeitfresser. Mit einem gut dokumentierten QM sowie entsprechenden Einarbeitungsunterlagen jedoch wird beispielsweise die Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter nachweislich bis zu 50 Prozent kürzer. Die schnellere Einsatzbereitschaft eines neuen Mitarbeiters ist ganz besonders für einen kleineren Betrieb bares Geld und lässt den Nutzen eines QM-Systems in einem neuen Licht erscheinen.

Durch die genaue Analyse des Ist-Zustands, des Bedarfs und der anschließenden Ausarbeitung und Einführung eines auf den jeweiligen Praxisbetrieb zugeschnittenen QM-Systems lässt sich das Verbesserungspotenzial leicht identifizieren und optimierte Prozesse machen den Erfolg des QM unmittelbar erlebbar. Ist das QM-System so angelegt, dass es auch auf Veränderungen wie Praxisvergrößerung, neue Partnerschaften oder spätere Zertifizierung leicht übertragen werden kann, dann steht einem erfolgreichen und zukunftsorientierten Qualitätsmanagement in der Zahnarztpraxis nichts mehr im Wege.

## autorin.



**Ute C. Amting** ist Diplom-Kauffrau und ausgebildeter Systemischer Coach SG, EFQM Assessorin, Qualitätsbeauftragte (DGQ) und QEP-Trainerin. In der Praxisberatung hat sie sich auf Sanierungen, Controlling und Organisationsentwicklung spezialisiert und ist darüber hinaus seit 2000 Trainerin für Controlling und Qualitätsmanagement. Sie ist Partnerin und Prokuristin der Kock & Voeste GmbH und zeichnet für die Bereiche Qualitätsmanagement, Personal, Kapazitätssteuerung und Organisation verantwortlich.

## kontakt.

**Kock & Voeste GmbH**  
Tel.: 0 30/31 86 69-0  
www.kockundvoeste.de

# Favosol® Vmax: Maximale Wirkung gegen Viren.



Adeno    Papova    Polio    Vakzinia



## Zur viruziden Desinfektion von Spraywasser- und Sprayluftkanälen von Turbinen, Hand- und Winkelstücken.

- **Viruzid** – gemäß RKI-/DVV-Leitlinie 2008
- **Nicht korrosiv** - Material schonend
- **Schnell** – 2 Sekunden sprühen, 1 Minute einwirken lassen
- **Wissenschaftlich geprüft** – bei DGHM/VAH gelistet

**Ab sofort Test-Kits erhältlich:**

Zur Routineüberprüfung der Desinfektion und Reinigung der Spraykanäle von zahnmedizinischen Turbinen, Hand- und Winkelstücken.

Aktuelle NEWS unter  
[www.favodent.com](http://www.favodent.com)

