

KN PRAXISMANAGEMENT

Qualitätsmanagement in der kieferorthopädischen Praxis

Praxismanagement optimieren

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Zahnarztpraxen wird unterschiedlich beurteilt. Unklarheiten über den Sinn und den konkreten Nutzen lassen auch KFO-Praxen mitunter noch zögern. Dabei ist es, richtig angewandt, vor allem ein effizientes Instrument, um die Praxisführung zu optimieren und damit zum wirtschaftlichen Erfolg und zur Motivierung des Teams beizutragen.

Von Bernd Sandock

Der Begriff „Qualität“ ist definiert als das Ausmaß, in dem die Anforderungen erfüllt werden,

- die durch die Kunden,
- die Praxis selbst und
- durch Gesetze

gestellt werden. Das bedeutet, dass bereits heute selbstverständlich in jeder Praxis Teile eines Qualitätsmanagements (QM) existieren: wenn eine Praxis den

selbst festgelegten Standard einhält, bestimmte Serviceleistungen zu bieten – jede Praxis erfüllt z.B. durch die Leistungsdokumentation gesetzliche Anforderungen. Erwartungen und Anforderungen der Patienten nach kurzer Wartezeit erfüllt die Praxis durch ein optimales Terminmanagement etc. Ein tatsächliches QM-System unterscheidet sich hiervon da-

durch, dass es unternehmerisch umfassender sowie systematischer ist und wo erforderlich klarer dokumentiert wird.

Gründe für QM

Qualitätsmanagement ist ein Managementkonzept, ein Konzept der Praxisführung. Deshalb ist die Einführung eines QM-Systems in einer KFO-Praxis in ers-

ter Linie dann angezeigt, wenn Sie als Praxisinhaber das Ziel verfolgen, das Praxismanagement zu optimieren – auch unter unternehmerischen Aspekten. Dieses Anliegen kann unterschiedliche Beweggründe haben: Verantwortlichkeiten innerhalb des Praxisteams eindeutig regeln; Reibungsverluste und den damit verbundenen Ärger reduzieren; strategische

Konzepte umsetzen; Praxisabläufe optimieren; Instrumente in die Hand be-

gen genügt. Ein Kieferorthopäde aber, der seine Praxis unternehmerisch füh-



kommen, um die Praxis gezielter künftigen Anforderungen anzupassen; mit dem gesamten Team einschließlich Behandler einen Motivations-schub erleben; die Praxis durchchecken; sich intern fit machen, um nach außen geschlossener und damit erfolgreicher auftreten zu können etc.

Ein weiterer Grund für die Einführung eines QM-Systems kann der Wunsch sein, die Praxis nach der ISO-Norm

9001:2000 zertifizieren zu lassen. Als Werbemaßnahme hat dies gegenüber dem durchschnittlichen Patienten gegenwärtig noch geringe Bedeutung. Aber es ist offen, ob ein autorisierter Nachweis eines QM-Systems, wie es die etablierte ISO-Zertifizierung darstellt, zukünftig gegenüber den Krankenkassen an Bedeutung gewinnt. Und last not least, kann die Zertifizierung teamintern durchaus eine motivierende Rolle spielen: Das Team hat sich engagiert und gemeinsam etwas aufgebaut und bekommt den Erfolg nun schwarz auf weiß auch von außen bestätigt.

Ein dritter Grund für die QM-Einführung ist die gesetzliche Vorgabe, ein „einrichtung internes Qualitätsmanagement“ in Arzt- und (Fach)Zahnarztpraxen einzurichten und weiterzuentwickeln (SGBV). Bislang gibt es aber keine konkreten Festlegungen. Als QM-Systeme, die für Zahnarzt- und Fachzahnarztpraxen im Gespräch sind, sind neben dem verbreiteten System nach der ISO-Norm 9001:2000 das EFQM (European Foundation for Quality Management) und das Z-PMS (Zahnärztliches PraxisManagementSystem) der BZÄK zu nennen. Wenn die Richtlinien durch den „Gemeinsamen Ausschuss“ vermutlich im Laufe dieses Jahres erlassen sind, werden manche Praxen sich für eine Minimalversion entscheiden, die den gesetzlichen Anforderun-

ren will, wird ein QM-System wählen, wie die ISO 9001, das zwei Fliegen mit



einer Klappe schlägt: die gesetzlichen Vorgaben er-

Fortsetzung auf Seite 16

ANZEIGE

sus² □ de

SUS2
SUS2
Sabbagh Universal Spring

Jetzt noch besser zur Klasse I !

Optimiertes Design

Ausgezeichnete Stabilität, uneingeschränkte Kiefermobilität

Das modifizierte doppeltrichterartige Design des Teleskopstangenkopfes ergibt, zusammen mit dem neuartigen konischen Design des Bogenadapters, eine maximale transversale Beweglichkeit bei gleichzeitig idealer sagittaler Stabilität. Die universale Größe und die einfache, stufenlose Aktivierung ermöglichen ein schnelles Handling.

Duale Funktion

Eine Apparatur – multiple Indikationen

Aufgrund ihres dualen Funktionsprinzips kann die SUS² sehr vielfältig eingesetzt werden, z.B. bei ventralen Bissumstellungen (Herbst®-Effekt), bei Molarendistalisation (als Headgear-Ersatz) oder bei Kiefergelenksdysfunktionen. Das Ganze bei hervorragendem Komfort für den Patienten.

Herbst® ist ein eingetragenes Warenzeichen von Dentaforum.

Turnstraße 31 · 75228 Ispringen · Germany · Telefon +49 7231/803-0 · Fax +49 7231/803-295
www.dentaforum.com · E-Mail: info@dentaforum.de

KN Kurzvita



Bernd Sandock,
Dipl.-Psychologe

- Tätigkeiten als Praxisberater und Trainer, Berater für Unternehmensentwicklung, Moderator, Coach und DGO-Qualitätsmanager® im Gesundheitswesen
- Inhaber der Beratungsgesellschaft zahnarzt-beratung-sandock
- berät bundesweit Praxen vor Ort und leitet Praxis-Workshops und praxisinterne Fortbildungen
- Seit 1985 führt er in Deutschland und Österreich Seminare und Kommunikations-Trainings im Auftrag von Zahnärztekammern und Dentalfirmen durch und ist Referent auf Tagungen und Kongressen zu folgenden Themen: Mitarbeiterführung, Praxis- und Unternehmensführung, Beratungs- und Verkaufsgespräch, Kundenorientierung, Patientenmotivation und Qualitätsmanagement
- Zu den genannten Themen veröffentlicht er regelmäßig Artikel in Dental-Fachzeitschriften und ist Autor des Buches „Delegation in der Zahnarztpraxis“

Fortsetzung von Seite 14

füllen, aber vor allem und darüber hinausgehend die QM-Einführung zur tatsächlichen Optimierung des Praxismanagements nutzen.

Nutzen für die Praxis

Mitunter wird die ISO-Norm 9001:2000 als eine bürokratische Vorschrift missverstanden. Vielmehr ist sie aber als ein hilfreicher Leitfaden zu betrachten: Wer eine Antwort auf die Frage sucht „Was muss ich tun, um meine Praxis erfolgreich zu führen?“, braucht das Rad nicht mehr neu zu erfinden, wenn er sein Praxismanagement unter unternehmerischen Gesichtspunkten optimieren will, sondern lässt sich durch die Norm anleiten, die die Kriterien beschreibt, die für ein optimales Praxismanagement erfüllt sein sollten. Allerdings bringt nur ein QM, bei dem das gesamte Team bereits bei dessen Einführung beteiligt ist und das im Alltag lebendig umgesetzt wird, den gewünschten Nutzen, dass z.B.

- Zeit und Kosten gespart und die Wirtschaftlichkeit gesteigert wird,

- sich der interne Kommunikationsfluss verbessert,
- die Transparenz durch klare Prozessbeschreibungen erhöht wird,

Praxisabläufe und Organisation verbessern

Ein QM-System und seine Einführung bietet der Praxis die Möglichkeit, bestimmte



- sich das Team an festgelegten Praxiszielen orientieren kann,
- das Wir-Gefühl im Team gestärkt wird,
- sich neue Mitarbeiterinnen schneller einarbeiten können,
- Reibungsverluste an Schnittstellen verringert werden,
- sich die Kundenzufriedenheit und -treue erhöhen,
- das unternehmerische Denken und Handeln gefördert wird.

Praxisabläufe zu überprüfen und zu verbessern. Eine Praxis organisiert ihr Terminmanagement um, weil bei ihr häufig Reibungsverluste auftreten und durch längere Wartezeiten der Patienten immer wieder Beschwerden geäußert werden. Die andere Praxis stellt ihr Recallsystem auf den Prüfstand, um es zu systematisieren und effizienter zu gestalten. Eine weitere legt einen Schwerpunkt auf die Reorganisation ihrer Materialbestellung und -organisation.

QM konkret

Qualitätsmanagement heißt zum Beispiel:

Professionelles Auftreten und Kundenorientierung Kundenorientierung ist ein

wichtiger Grundsatz des QM. Eine Praxis legt Standards für die Kommunikation am Telefon und beim Patientenempfang fest und trägt somit dazu bei, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Gleichzeitig plant sie bei Neupatienten einen längeren Termin ein, damit die Behandler sich mehr Zeit für das Gespräch mit dem Patienten nehmen können.

Fehler korrigieren, um sich kontinuierlich zu verbessern

Auch der konstruktive Umgang mit Fehlern ist ein zentraler Faktor im QM und gleichzeitig ein wichtiges Anliegen vieler Praxen: Wie erfassen wir Fehler, beheben und vermeiden sie? Die Entwicklung einer positiven Fehler- und Kritikkultur innerhalb des Teams ist wichtig. Wie können wir Fehler ansprechen und sie zum Anlass für Verbesserungen nehmen und nicht, um einen Schuldigen zu verurteilen?

Grundsätze für das eigene Handeln festlegen

Die Formulierung von Praxisgrundsätzen, der sogenannten Qualitätspolitik, ist Bestandteil eines QM-Systems. Hier legt die Praxis ihre „Philosophie“ fest, nach welchen Leitsätzen sie ihren Umgang im Team und gegenüber den Patienten gestalten will, aber auch, für welches Behandlungskonzept und Leistungsprofil die Praxis steht.

Ziele und Prioritäten setzen

Durch jährliche Praxisziele, die von den Praxisinhabern aufgestellt und mit dem Team besprochen und dann gemeinsam umgesetzt werden, wird eine gemeinsame Orientierung gegeben: „Wir erhöhen den Anteil unserer erwachsenen Patienten im kommenden Jahr um 10 Prozent.“

Festlegungen dokumentieren

Entgegen manchen Einschätzungen fordert die Norm keine Flut von Papieren, die akribisch vom Team produziert werden müsste, nur um jede Kleinigkeit schriftlich festgehalten zu haben. Die ISO fordert, dass ein QM-Handbuch und eine Reihe von Dokumenten für eine Zertifizierung nachgewiesen werden müssen. Diese werden unter Federführung des externen Beraters erstellt, wenn die Praxis bei der QM-Einführung begleitet wird. Darüber hinaus aber gilt die Maxime: so wenig wie möglich, so viel wie nötig. Ob eine Praxis z.B. eine Checkliste für die morgendliche Vorbereitung der Behandlungszimmer erstellt, den Inhalt der Instrumentenschübe durch Fotos dokumentiert oder den Ablauf zur Aufnahme und Behandlung eines Neupatienten schriftlich festlegt, ist ihre Entscheidung. Die Praxis legt auch beim Umfang der Dokumentation die Schwerpunkte entsprechend ihren Gegebenheiten fest. Eine spezielle QM-Software, die in einer der nächsten Ausgaben vorgestellt wird, ist eine hilfreiche und Zeit sparende Unterstützung beim Aufbau eines QM.

Mit oder ohne Berater?

Wenn eine Praxis überlegt, ob sie ihr QM-System eigenständig aufbaut oder einen

In einem unverbindlichen Vorgespräch wird der Berater sich über die Praxis informieren lassen und mit Ihnen besprechen, welche Er-



QM-Berater hinzuzieht, kann die „Sichtung der eigenen Bordmittel“ durch die Beantwortung folgender Fragen hilfreich sein: Wie viel Wissen über Qualitätsmanagement haben

wartungen und Ziele Sie mit der QM-Einführung verbinden. Der Berater erläutert das konkrete Vorgehen und bespricht mit Ihnen den Beratungsumfang, die Ablaufschritte und den Zeit-



wir; wie gut kennen wir das QM-System, z.B. die ISO 9001:2000; wie klar sind uns die einzelnen Schritte und ihre Reihenfolge bei der Einführung des QM; wissen wir, wie wir das Handbuch und andere Dokumente erstellen und sie systematisch verwalten; wie gut gelingt es uns alleine, das Team mitzuziehen

plan und der konkrete erste Schritt wird festgelegt.

Fazit

Ein QM-System muss unter Beteiligung aller Mitarbeiter aufgebaut werden, damit es vom gesamten Team getragen und in der Praxis tatsächlich gelebt wird. Dann bringt es im Alltag ei-



und zügig und ohne Irrwege zum Ziel zu kommen? Wird ein QM-Berater hinzugezogen, sollte die Praxis darauf achten, dass er

- gute Branchenkenntnis und intensive Erfahrungen in der Managementberatung von KFO-Praxen hat,
- ausgewiesener Qualitätsmanager ist,
- das Team einbinden kann,
- Kompetenzen und Erfahrungen hat, einen solchen Prozess der Implementierung eines QM-Systems zu steuern,
- Dolmetscher der Normsprache in die Alltagssprache einer KFO-Praxis ist.

nen Nutzen für die Praxis, das Team und die Patienten. So wird es zur Grundlage für eine kontinuierliche Optimierung der Praxisleistung. **KN**

KN Adresse

Bernd Sandock
zahnarzt-beratung-sandock
Spindelmühler Weg 22
12205 Berlin
Tel.: 0 30/81 29 40 63
Fax: 0 30/81 29 40 60
E-Mail:
zahnarzt@beratung-sandock.de
www.zahnarzt-beratung-sandock.de

ANZEIGE

Aus Tradition dem Fortschritt dienen

Kleinfarthophobie
Wir sind Ihr Spezialpartner für Kleinfarthophobie!

Lesen Sie unsere Spezialliteratur!

Tragen Sie unsere Spezialhandschuhe!

50 INGEN CLASSICS - Beschreibbar für jeden Zahn

Jetzt auch mit Handgelenk für die geringe Komplexität!

Hammacher Instrumente

Karl Hammacher GmbH · Steinendorfer Str. 27 · 42699 Solingen
Tel.: 0212 - 26250-0 · Fax: 0212 - 67135
E-Mail: post@hammacher.de · www.hammacher.de