

PN PRAXISMANAGEMENT

Qualitätsmanagement – Chance zur effizienten Praxisführung oder nur lästige Pflicht?

Dirk Schlüpmann folgt keinem Trend oder nur den gesetzlichen Anforderungen. Qualitätsmanagement ist für ihn mehr als nur ein Wort, mit dessen Siegel man sich gern schmückt. Als Geschäftsführer der MB-Medical Business GmbH und QM-Beauftragter implementiert er mit seinem Team seit 2001 Qualitätsmanagement-Systeme nach DIN EN ISO 9001:2000 bzw. 2008 in Praxen und begleitet diese zur Zertifizierung. Im Fokus steht hierbei die Optimierung von Praxisprozessen.



PN Qualitätsmanagement ist ein komplexes Thema, über das viel geschrieben und gesprochen wird. Viele sehen vor allem den enormen bürokratischen Aufwand und vermessen den adäquaten Nutzen. Welche Vorteile bringt Qualitätsmanagement wirklich?

Qualitätsmanagement ist so individuell wie jede zahnärztliche Praxis. Die Ziele und damit der zu erreichende Nutzen werden in mehreren Schritten gemeinsam durch die Praxis und den QM-Berater erarbeitet. Je höher die Ziele gesteckt werden, um so mehr profitieren die Praxen vom Qualitätsmanagement. Werden nur grobe Festlegungen getroffen, kann keine detaillierte Verbesserung erwartet werden. Sollen Prozesse jedoch wirklich verbessert und strategisch ausgerichtet werden, zeigen die Analyse- und Controllingtools des Qualitätsmanagements sehr gute Erfolge. Aus ihnen leiten wir eine intelligente Steuerung der Praxisorganisation ab. Voraussetzung hierfür ist die klare Aufzeichnung der jeweiligen Prozesse. Durch das Hinterfragen und Prüfen vorhandener Abläufe treten Verbesserungspotenziale zutage. Der Blick des QM-Beraters auf die Praxis ist unvoreingenommen, kritisch und ermöglicht eine unverstellte Außensicht ohne die bekannte „Betriebsblindheit“, da wir selbst nicht in die Arbeitsabläufe eingebunden sind. Der Aufwand im Arbeitsalltag ist begrenzt. Durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems werden Arbeitsabläufe vereinfacht und vereinheitlicht. Bis dato unstrukturierte und kompliziert anmutende Aufgaben werden zur Routinetätigkeit. Individuelle Checklisten erleichtern zusätzlich den Praxisablauf und nicht zuletzt die

Einarbeitung von neuen Mitarbeitern.

PN Lassen sich durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems wirklich praktische Arbeitsabläufe in der Zahnarztpraxis verbessern? Welcher Zusammenhang besteht zwischen Qualitätsmanagement und Prozessoptimierung?

Entscheidend ist der Ansatz des Qualitätsmanagementsystems: Soll lediglich der gesetzlichen Auflage genüge getan werden oder möchte die Praxis wirklich eine Verbesserung, die auch Veränderung bedeuten kann, erreichen. Die Wünsche der Zahnarztpraxen sind hier sehr verschieden. Als Grundsatz gilt, je tiefer der QM-Berater in die jeweiligen Praxisabläufe einsteigt, umso größer ist das Optimierungspotenzial. Dies ist keine Generalkritik an die bestehenden Praxisabläufe. Jede Praxis funktioniert und hat ihre Erfahrungen gesammelt, sich entwickelt. Jedoch liegen in fast jeder zahnärztlichen Praxis noch Optimierungspotenziale verborgen. Während und nach der Analyse werfen wir Fragen auf, die manchem zunächst vielleicht abwegig erscheinen. Doch genau diese Fragen führen häufig zu sehr vorteilhaften Veränderungen.

PN Kann nicht jede Praxis seine Arbeitsläufe am besten selbst beschreiben und beurteilen?

Natürlich kennen die Zahnarztpraxen ihre internen Prozesse am besten. Genau darin liegt die Gefahr. Je länger bestimmte Arbeitsabläufe ausgeführt werden, je weniger werden diese hinterfragt. Verbesserungen am System schließen sich damit nahezu aus. Daher ist der Blick von außen so wichtig für neue Impulse. Qualitätsmanagement erfolgt nicht

vom Schreibtisch aus. Wir suchen den Dialog mit den Praxen und beobachten den Ablauf, um uns selbst einen Eindruck über die Abläufe zu verschaffen. Dann analysieren wir die Abläufe der Einzelbereiche, um danach Schnittstellen zwischen diesen zu untersuchen und Optimierungspotenziale aufdecken zu können. Ein ganzheitlicher Blick und jahrelange Erfahrungen bei der Einführung von QM-Systemen in Arztpraxen helfen uns dabei.

PN Mit welchem zusätzlichen Aufwand muss das Praxisteam rechnen?

Der Aufwand für die Einführung eines QM-Systems hängt im Wesentlichen von den individuellen Zielen und dem Grad der erreichten Praxisorganisation ab. In jedem Fall entsteht zunächst ein Arbeitsaufwand, der über die tägliche Routinetätigkeit hinausgeht. Einzelne Arbeitsabläufe müssen betrachtet und überdacht werden. Besonders an den Schnittstellen zwischen einzelnen Prozessen entstehen Reibungsverluste, die den gesamten Praxisablauf verzögern können. Es werden Flow-Charts erstellt, die komplizierte Prozesse vereinfacht darstellen und eine andere Perspektive auf die gewohnten Abläufe bieten. Auch die Erstellung von Checklisten ist zunächst mit Aufwand verbunden. Sie bieten jedoch eine Ablaufsicherheit im turbulenten Praxisalltag. Der Aufwand bleibt letztlich überschaubar, da wir im Rahmen unserer Tätigkeit eine Vielzahl von

unterstützenden Tools mitbringen, die enorme Arbeitserleichterungen für das gesamte Team mit sich bringen und damit die Effizienz steigern sowie die Patientenversorgung verbessern.

PN Qualitätsmanagement ist mit Aufwand und Ausgaben verbunden. Welche Einsparpotenziale und Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung ergeben sich neben einer effizienten Praxisorganisation? Mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems können zahnmedizinische Praxen viel Geld sparen. Denn nur eine gut strukturierte, schlüssige und konsequente Dokumentation der Behandlungs- und Therapieverläufe gibt z. B. Sicherheit bei Haftpflichtansprüchen. Versicherungen bieten zum Teil

In regelmäßigen Abständen prüfen die Gesundheitsämter und andere Institutionen medizinische Praxen in puncto Hygiene, Sicherheit und Arbeitsschutz. Wird im täglichen Arbeitsablauf das Augenmerk bereits darauf gerichtet, kann man diesen Überprüfungen mit Gelassenheit entgegnen und letztlich damit auch Bußgeldverfahren verhindern. Checklisten des Qualitätsmanagement-Systems erinnern regelmäßig an die Erledigung von speziellen Prüfungen, z. B. Gerätewartungen, Medikamentenkontrollen etc., und helfen damit, immer auf dem geforderten aktuellen Stand zu sein.

PN Welche Unterstützung erfährt das Qualitätsmanagement von den zahnmedizinischen Fachgesellschaften?

Die Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen wird z. B. von der Deutschen Gesellschaft für Kosmetische Zahnmedizin e. V. (DGKZ) sowie der Deutschen Gesellschaft für Zahnärztliche Implantologie e. V. (DGZI) explizit unterstützt. Beide Fachgesellschaften sind seit Jahren in der Gesundheitspolitik etabliert und vertreten eine große Zahl von Mitgliedern. Erklärtes Ziel beider Gesellschaften ist die Qualitätssicherung in beiden zahnärztlichen Spezialbereichen, bei der die Einführung von Qualitätsmanagement eine entscheidende Rolle spielt.

PN Thema Patientenzufriedenheit: Patienten erwarten von ihrer Zahnarztpraxis eine freundliche und kompetente Behandlung. Sie wünschen sich termintreue und kurze Wartezeiten. Lässt sich das Wartezeitenproblem durch Qualitätsmanagement lösen?

Von gut durchorganisierten Praxisabläufen profitieren natürlich auch die Patienten: Wartezeiten werden durch ein gutes Ablaufmanagement verkürzt. Ferner sorgen flüssige interne Prozesse neben der Zeitersparnis zudem für Zufriedenheit, Motivation und Ausgeglichenheit der Mitarbeiter. Sie empfangen die Patienten freundlich und mit positiver Ausstrahlung. Die Atmosphäre im Wartezimmer ist entspannt und unvorhergese-

hene Wartezeiten, z. B. durch Schmerzpatienten, werden viel entspannter aufgenommen.

Patientenzufriedenheit ist ein großes Thema innerhalb des Qualitätsmanagements. Sie ist ein wichtiger Indikator für das reibungslose Funktionieren von Prozessen. Kaum ein anderer Kanal bringt so konkrete Verbesserungsvorschläge und konstruktive Kritik ans Licht wie Patientenumfragen. Sie machen Qualität messbar. Lassen wir also Patienten zu Wort kommen und lernen aus ihren Wünschen und Bedürfnissen. Übrigens empfehlen nur zufriedene Patienten ihren Zahnarzt weiter.

PN Herr Schlüpmann, für viele Zahnarztpraxen ist Qualitätsmanagement noch kein Thema, da es erst ab 2011 stichprobenartig vom Gesetzgeber durch die KZVen überprüft wird. Warum sollten sich Praxen bereits heute damit beschäftigen?

Für die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in einer mittelgroßen Praxis rechnet man ca. acht bis zwölf Monate vom ersten Gespräch mit dem QM-Berater bis zur Zertifizierung durch eine akkreditierte Einrichtung (z. B. DEKRA, TÜV). Praxen sollten bedenken, dass die Entwicklung eines individuellen Qualitätsmanagement-Systems neben ihrem ganz normalen Praxisbetrieb erfolgt. Wir empfehlen daher, diese komplexe Aufgabe mit Gelassenheit frühzeitig anzugehen. Dies gibt Praxisinhabern die Chance, alle Prozesse und Verantwortlichkeiten genau zu überdenken und den Ist-Zustand realistisch zu bewerten. Auch sollten die Zahnarztpraxen nicht vergessen, dass nicht allein das Zertifikat die Verbesserung bringt, sondern viele kleine Anpassungen zur Effizienzsteigerung beitragen. Warum also sollte man den Wettbewerbsvorteil durch Prozessoptimierung und damit verbundener Effizienzsteigerung für die Praxis nicht schon heute nutzen? ☑

PN Adresse

MB-Medical Business GmbH
Dirk Schlüpmann
Hermannstr. 256/258, 12049 Berlin
Tel.: 0 30/6 00 34 65 00
Fax: 0 30/6 00 34 65 20
E-Mail: info@mb-berlin.de
www.mb-berlin.de



günstigere Versicherungsprämien für zertifizierte Praxen an. Im Fall von Regressen kann durch das Qualitätsmanagement eine Beweislastumkehr erreicht werden. Die QM-Zertifizierung bzw. das entsprechende Siegel stellen ein gezieltes Marketing-Instrument dar. Hiermit lassen sich die Patientenzahl und damit der Umsatz steigern, weil zunehmend mehr Patienten bei der Praxiswahl gerade auch auf „zertifizierte Qualität“ achten.

PN Jede zahnärztliche Praxis hat mit diversen Behörden zu tun. Wozu noch eine weitere „Kontrollinstanz“?