



QM – Qualitätsmanagement

Easy Rider am Behandlungsstuhl (Teil 1)

„Jetzt reicht's!“ denkt sich Dr. Müller. „Wo ist meine Lederjacke? Die ziehe ich jetzt an, kaufe mir eine Harley, fahre dem Sonnenuntergang entgegen und werde nie mehr gesehen.“ Dieser Gedanke kommt ihm immer dann, wenn das Fass am Überlaufen ist. Tatsächlich abhauen und alles hinter sich lassen, das will er aber nicht wirklich.

Doch was war der Auslöser? Es ist Donnerstagnachmittag und irgendwie scheint an diesem Tag in der Praxis mal wieder nichts so zu laufen, wie er sich das vorstellt: Die Anmeldungshelferin hatte sich krankgemeldet, und die Vertretung ist mit den Aufgaben an der Rezeption völlig überfordert. Die Schmerzpatienten stapelten sich am Vormittag im Wartezimmer und nebenbei er-

fuhr er, dass der Thermodesinfektor bereits seit drei Tagen defekt sei. Dadurch entstand ein Engpass bei den Assistenzhelferinnen, die die Instrumente aufbereiten

VON DIPL.-KFFR., DIPL.-HDL. KIRSTEN
SCHWINN UND DR. RUDOLF LENZ

mussten. Die Implantatratsche war nicht auffindbar, für die Assistenz Zahnärztin waren die Handschuhe unbemerkt ausgegangen und die Auszubildende hatte versehentlich Phosphatzement statt provisorischen Zement in die

Krone gefüllt. Die Keramikbrücke aus dem Dentallabor passte nicht und es mussten neue Abdrücke genommen werden. Zu allem Überfluss hatte dann auch noch der Zwei-Stunden-Präparationspatient am Nachmittag eine Viertelstunde vor dem Termin abgesagt.

„So kann es nicht weitergehen“, denkt Dr. Müller und erinnert sich an das Seminar über die Einführung von Qualitätsmanagement. Irgendwie hätte er ja doch gerne richtig geordnete Arbeitsabläufe und sinnvolle Strukturen in seiner Praxis. „Wie schön wäre es, wenn die Vertretung der Anmeldungshelferin genau wüsste, wie der Rezeptionsbereich funktioniert! Und wenn die Auszubildende nicht zwei

Gruppenarbeit auf der Seminarterrasse auf Mallorca



Jahre brauchte, um effektiv einsetzbar zu sein? Auch wäre es toll, wenn nicht immer die gleichen Fehler passieren und die Materialverwaltung endlich rundlaufen würde. Ach ja, und wenn wir schon dabei sind zu träumen, dann wäre es auch nett, mehr Privatleistungen zu generieren und die Prophylaxe richtig auszubauen. Aber wie soll das alles mit Qualitätsmanagement zu erreichen sein?"

Was ist Qualitätsmanagement?

Dr. Müller denkt an die Geschichte von den beiden Holzfällern, die er auf dem Seminar gehört hat: Treffen sich zwei Holzfäller. Fragt der eine: „Wie viel Bäume fällst du am Tag?“ Antwortet der Holzfäller: „Zehn Stück. Und du?“ „Ich schaffe nur zwei. Wie machst du das?“ Sagt der andere: „Morgens, wenn ich anfangen, setze ich mich hin und schärfe erst einmal meine Säge.“ Da unterbricht ihn der andere und sagt: „Wenn ich das auch noch machen würde, dann würde ich ja nicht mal die zwei Bäume schaffen.“

„An der Geschichte ist etwas dran“, denkt Dr. Müller. „Vielleicht ist Qualitätsmanagement das Schärfen der Säge? – O.k.“ sagt er sich, „wer nicht wagt, der nicht gewinnt. Ich probiere es aus, nur dann kann ich mir ein eigenes Urteil bilden.“ Und so nahm Dr. Müller vor fünf Jahren mit einer Mitarbeiterin am Lehrgang zur Einführung von Qualitätsmanagement in Hamburg teil. Inzwischen fährt er jedes Jahr im September zum Supervisions-Seminar nach Mallorca und ist ein Fan von Qualitätsmanagement geworden. Natürlich gibt es immer noch Dinge, die ihn stören, doch er kann nun wesentlich wirksamere Gegenmaßnahmen ergreifen.

Durch die Einführung von Qualitätsmanagement hat er verstanden, wie wichtig es ist, die Praxis nach seinen Zielen und Vorstellungen auszurichten. Heute generiert er 25 Prozent mehr Privatleistungen und beschäftigt drei Prophylaxemitarbeiterinnen in Vollzeit. Das ging sogar relativ einfach und schnell.

Er hat gelernt, dass Qualitätsmanagement ein Führungsinstrument ist, das viele Unternehmen seit Jahrzehnten weltweit zum Erfolg geführt hat und nichts anderes

bedeutet, als die Beantwortung der folgenden Fragen:

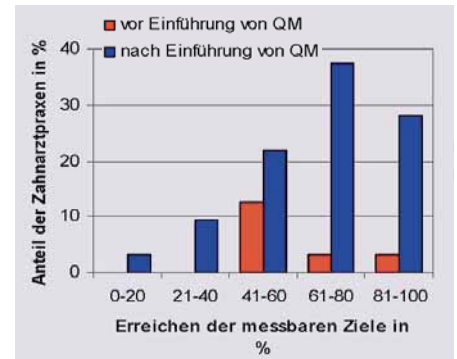
- Was ist uns **wichtig** und **wie** wollen wir arbeiten?
- Wie können **Arbeitsabläufe** so organisiert werden, dass wir uns möglichst wenig ärgern?
- Wie können wir **sicherstellen**, dass jeder weiß, was er zu tun hat?
- Was gehört alles in unser Nachschlagewerk, um festgelegte Anforderungen **gleichbleibend** zu gewährleisten?
- Was kann jeder Einzelne **zum Erfolg der Praxis** und damit zur **Sicherung** seines Arbeitsplatzes beitragen?

Qualitätsmanagement ist nicht nur eine Praxisphilosophie, sondern ein Lebensmotto. Nur wer klare, transparente und zielorientierte Strukturen will, wird im Qualitätsmanagement die Lösung finden. Diese Denkweise muss zunächst verstanden sein und in den Köpfen aller Beteiligten Einzug halten.

Entwicklung der Praxisstrategie

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln möchte, für den ist kein Wind günstig“, stellte schon der römische Philosoph Seneca fest. Nur wenn Praxisleitung und -team wissen, was die Praxis erreichen soll, können die Ressourcen erfolgreich eingesetzt werden. Was konkret bedeutet „Ausbau der Prophylaxe“? Ein Prophylaxepatient mehr im Monat, pro Woche oder pro Tag? Wie machen wir den Wunsch zum Ziel und damit den Erfolg messbar?

Das Setzen von Zielen ist neben der Standortbestimmung die entscheidende Eintrittskarte in einen gewinnbringenden QM-Kreislauf. Interessanterweise hat nur ein geringer Prozentsatz der deutschen Zahnarztpraxen klare Zielvorgaben, an denen sich die Mitarbeiter orientieren können. Dies ergab eine Untersuchung der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg im Jahr 2005. Es wurde konkret nach dem Erreichen von messbaren Zielen der Zahnarztpraxen vor und nach QM-Einführung gefragt:



Auszug aus der Diplomarbeit von Sindy Stellfeldt, 2005, Seite 39

Für einen Unternehmer wäre es undenkbar keine Unternehmensziele zu haben. Dies ist ein betriebswirtschaftliches Grundprinzip. Das sah auch der Gemeinsame Bundesausschuss so und nahm die Forderung nach der Festsetzung von Zielen in die am 30.12.2006 veröffentlichte QM-Richtlinie für Vertragszahnärzte auf.

Umsetzung der QM-Richtlinie


Vor dem Hintergrund der QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses und der dort enthaltenen Zielsetzung, dass Qualitätsmanagement „für die Praxisleitung und Praxismitarbeiter sowie für die Patienten nützlich, hilfreich und unbürokratisch“ (s. QM-Richtlinie GemBA) sein soll, werden jetzt die passenden Konzepte erstellt.



Praxisleitung und Mitarbeiterin entwickeln gemeinsam die Praxisziele

Die QM-Richtlinie zählt stichpunktartig die Minimalkriterien für ein Basis-QM-System auf. Die Kunst ist es, daraus ein Konzept zu entwickeln, das die Umsetzung von Qualitätsmanagement für die Praxis so einfach und gleichzeitig so nutzbringend wie möglich gestaltet.

Dabei sollte sowohl die Möglichkeit der eigenständigen Adaptierung gegeben sein als auch die Aneignung des QM-Wissens im Rahmen eines Seminars. Die folgende Tabelle zeigt exemplarisch für den „Do-it-yourself-Zahnarzt“ die Anleitung zur eigenständigen Anpassung der Praxisziele im Musterhandbuch:

Schritt	Anleitung zur Individualisierung des QMP	✓
	<p>Kap. 4.2 Praxisziele</p> <p>„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind günstig.“ (Seneca)</p>  <p>Die Praxisziele geben den "Kurs" der Praxis vor. Ohne Ziel wäre keine Richtung richtig. Deshalb ist der Ausgangspunkt von Qualitätsmanagement das Setzen von Zielen. Dies ist eine Aufgabe der Praxisleitung, die <u>nicht</u> delegiert werden kann.</p> <p>Praxisziele sollten messbar und terminiert sein.</p>	
1.	<p>Die Praxisleitung formuliert auf Grundlage des Ergebnisses der Erhebung des Ist-Zustandes schriftliche Praxisziele. Hierbei können folgende Fragen als zusätzliche Hilfestellung dienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Behandlungsschwerpunkte möchte ich setzen? • Was will ich in 5-10 Jahren erreicht haben (Praxis / Privat)? • Welches Images hätte ich gerne für meine Praxis? • Wie sollten die Praxisabläufe organisiert sein und wo gibt es Verbesserungspotential? • Wie erreichen wir Patientenzufriedenheit? • Welche wirtschaftlichen Ergebnisse strebe ich an? 	
2.	<p>Gegebenenfalls können auch die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess mit einbezogen werden: Was sind die Ziele meiner Mitarbeiter für die Praxis und für den Arbeitsalltag?</p>	
3.	<p>Eintrag der Praxisziele in das Formular FO Praxisziele.</p>	
4.	<p>Bekanntgabe der Praxisziele in der Teambesprechung.</p>	
5.	<p>Einheften des Formulars FO Praxisziele an das Ende des Kapitels 4.2 im QMP.</p>	

Auszug aus dem QM-Praxishandbuch von dental-qm®

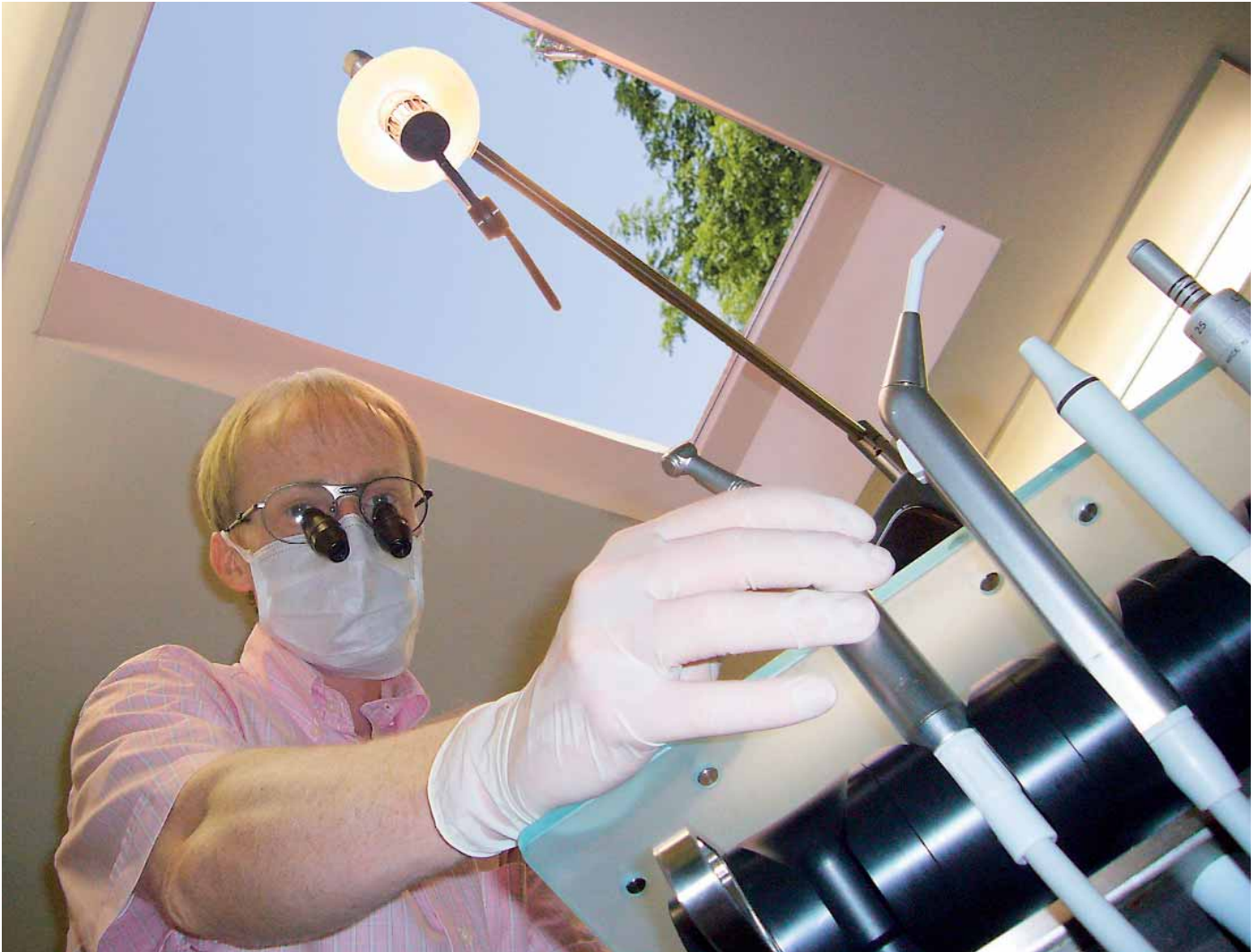
Erfolg durch Qualitätsmanagement

Es kommt im Praxisalltag jedoch nicht primär auf die Erfüllung der QM-Richtlinie oder einer anderen QM-Vorgabe an. Vielmehr steht im Vordergrund, dass die Praxis ihren individuellen Weg findet, sich weiterentwickelt und somit immer erfolgreicher wird. Ein gutes QM-Praxishandbuch kann Orientierung und die richtigen Denkanstöße auf diesem Weg geben und damit „Hilfe zur Selbsthilfe“ sein.

Es ist an der Zeit, die Segel zu setzen und den Kurs festzulegen – wohin segeln Sie in diesem Jahr?

Für weitere Informationen stehen Ihnen die Autoren gerne unter folgender E-Mail-Adresse zur Verfügung: info@dental-qm.de

In Teil 2 dieses Artikels erfahren Sie mehr zum Thema Fehlermanagement. Wie hat Dr. Müller den ganz normalen „Praxiswahn-sinn“ in den Griff bekommen – oder fährt er doch mit seiner Harley durch die Lande?



QM – Qualitätsmanagement

Easy Rider am Behandlungsstuhl (Teil 2)

„Strike!“ lacht Dr. Müller. „Heute ist ein toller Tag.“ Wieder einmal passt die Brücke perfekt. Der Patient ist begeistert. – Das war nicht immer so. Dr. Müller kann sich noch gut an die Zeit erinnern, als er am liebsten alles hinter sich gelassen hätte und mit der Harley durch die Lande ziehen wollte.

Was war geschehen? Seit der Einführung von Qualitätsmanagement weht ein neuer Wind durch die Praxis. Zunächst waren mit dem Praxisteam zu sechs Bereichen der Praxis messbare Ziele entwickelt worden. Zum Ausbau der Prophylaxe wurden vor fünf Jahren folgende Ziele anvisiert:

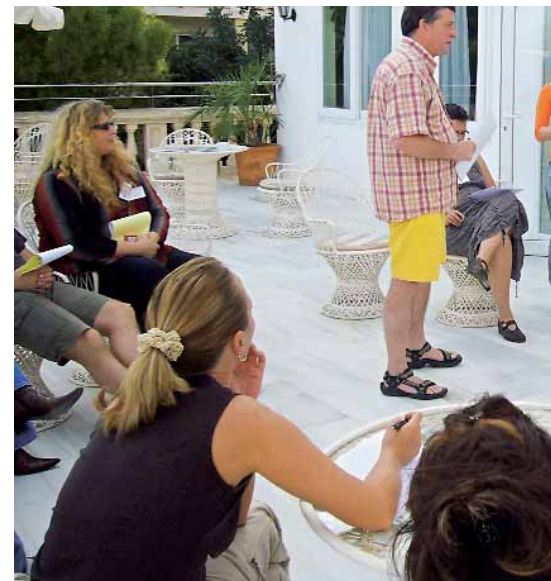
- **50 Prozent** unserer Patienten sollen bis Jahresende **regelmäßig** zur Prophylaxe kommen

- Informationen zur Prophylaxe finden **ihrem Stellenwert** entsprechend Eingang in der Praxisbroschüre und der Homepage bis August
- Prophylaxehelferinnen erstellen eine eigene **Prophylaxebroschüre** für Patienten bis Oktober
- ZE und Kons-Behandlung erfolgt erst **nach Freigabe** durch die Prophylaxe ab Juni

*Teambesprechung:
Simulation auf der Seminarterrasse
auf Mallorca*

- Fünffährige Garantie auf ZE, wenn die **vorgegebenen Prophylaxeintervalle** eingehalten werden ab Juli

Danach mussten den Worten Taten folgen. Und dies war geschehen. Den Grundstein für strukturelle Veränderungen hatte die Teambesprechung gelegt. Die wöchentliche Besprechung wird auf einem Formblatt protokolliert und ist



sowohl Informationsplattform, als auch Steuerungsinstrument bezüglich der zu erledigenden Aufgaben.

Sicherheit durch sinnvolle Strukturen

Aber dies war nur der Anfang. Nachdem allen Teammitgliedern klar war, was die Praxis erreichen will, wurde die gesamte Praxisorganisation neu überdacht.

„Gegenüber der Fähigkeit, die Arbeit eines einzigen Tages sinnvoll zu ordnen, ist alles andere im Leben ein Kinderspiel.“ wusste schon Goethe. Mit Hilfe des Praxisorganigramms und der Stellenbeschreibungen wurden deshalb erst einmal die Verantwortlichkeiten klar geregelt. Jede Stelle hat heute eine Vertretung, die in ihren Vertretungsbereich eingearbeitet ist.

Für die wichtigsten Tätigkeiten und für bestimmte Routineaufgaben wurden außerdem Checklisten erstellt. Als sich neulich die Anmeldungshelferin krank meldete, hatte ihre Vertretung sofort alle notwendigen Informationen vorliegen. Checklisten ersparen jetzt häufiges Nachfragen, vermindern Fehler und geben Sicherheit bei der Ausübung der Tätigkeit – gerade auch für die Auszubildenden. Die Einarbeitungszeit von Mitarbeitern konnte damit ebenfalls erheblich verkürzt werden.

Um sich schnell einen Überblick zu verschaffen, gibt es für die wichtigsten Praxisabläufe zusätzlich Flussdiagramme.

Gerade der Anmeldungsbereich mit der Terminvergabe ist die zentrale Schaltstelle in der Praxis. Früher brachten die Schmerzpatienten und Patienten, die

ihren Termin kurzfristig absagten, häufig den Praxisablauf durcheinander. Heute sind in der Terminplanung klare Vorgaben für die Terminierung der Patienten festgelegt. Und um gerade vor langen Behandlungsterminen kurzfristige Patientenausfälle zu verhindern, werden den Patienten jetzt per Telefon oder SMS einen Tag vorher ihre Behandlungstermine bestätigt. Dies kennt man von Flugreisen und die Patienten nehmen diesen Service gerne an.

Verbesserungspotenziale aufdecken

Auch die Material- und Geräteverwaltung kam auf den Prüfstand. Nach Rücksprache mit der Materialverantwortlichen wurde deutlich, dass die Materialverwaltung vor allem an einem kranken: Oftmals wurden entnommene Materialien nicht vermerkt. So konnten Materialien unbemerkt ausgehen. Heute ist das Eintragen leicht gemacht – ein Stift ist zu diesem Zweck an einer Schnur befestigt und hängt direkt neben der Materialliste.

Nach und nach wurden alle Praxisabläufe unter die Lupe genommen und verbessert. Hierbei war das Musterhandbuch mit den vielen praxisbezogenen Vorlagen eine große Hilfe.

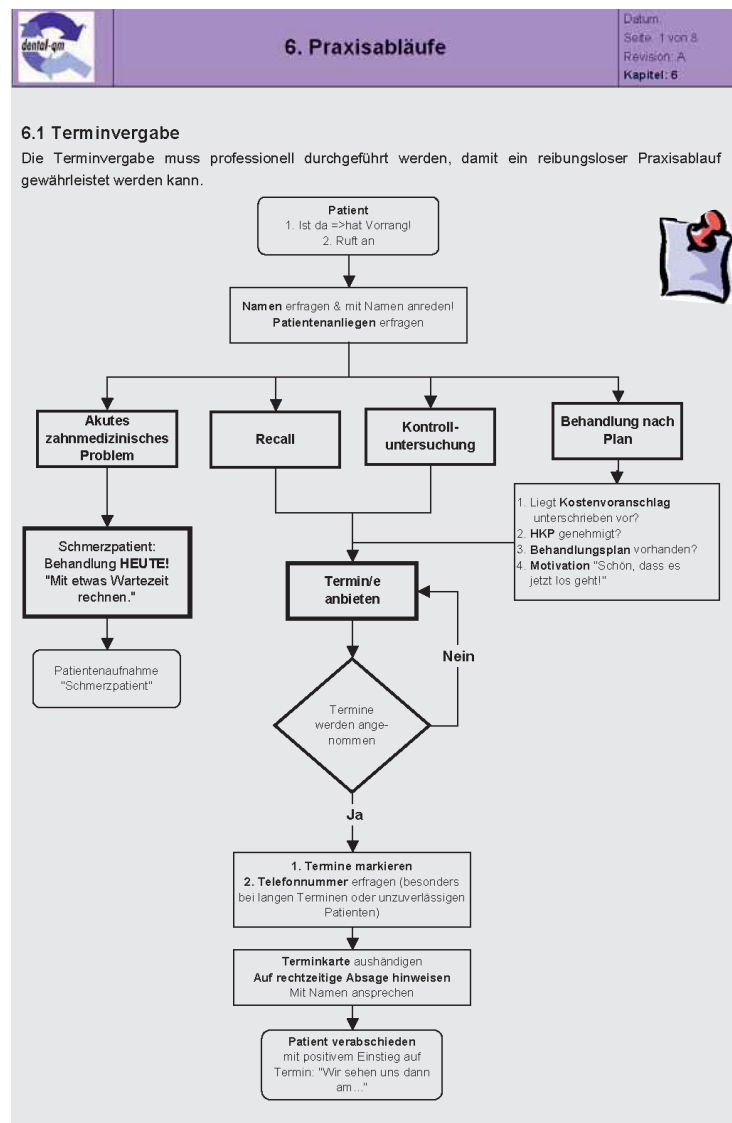
Besonderen Wert wurde auf die Zusammenarbeit mit dem Dentallabor gelegt. Damit die Abdrücke wirklich brauchbar sind, wurden die Mitarbeiterinnen direkt vom Zahntechnikermeister geschult. Hierdurch konnte die Fehlerquote um 60 Prozent gesenkt werden. Voraussetzung war jedoch die Erkenntnis, dass die Ursache von Fehlern festgestellt und

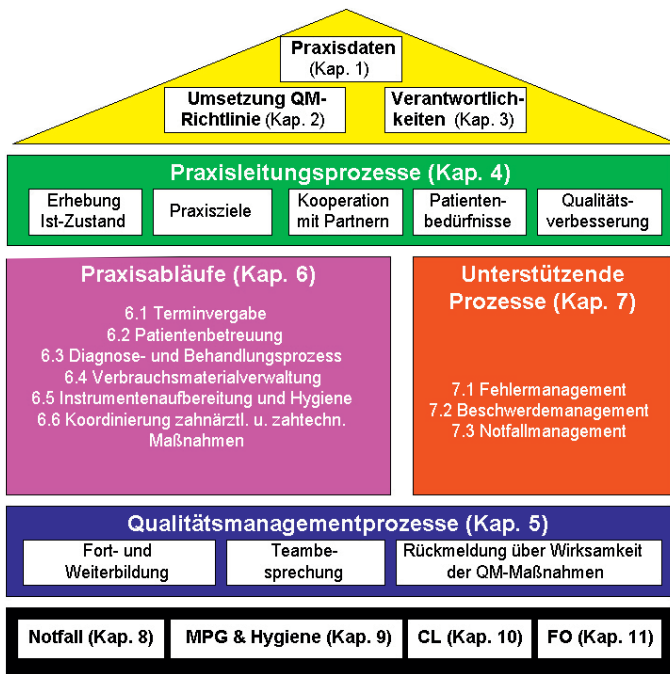
behalten werden muss, wenn es zu Verbesserungen kommen soll.

Wenn trotzdem mal ein unbrauchbarer Abdruck durch die Kontrolle rauscht, gibt das Dentallabor eine kurzfristige Rückmeldung. Dies wäre früher undenkbar gewesen. Auch das Verhältnis zu Lieferanten hatte sich seit der Einführung von Qualitätsmanagement verändert. Dentallabor und Praxis betrachten sich nun als wichtige Partner für die Qualität des Behandlungsergebnisses.

Fehlermanagement als Chancenmanagement

Für das professionelle Fehlermanagement war ein Umdenken in den Köpfen aller Beteiligten notwendig. Wer kehrt





„Villa QMP“:
Inhaltsverzeichnis
QM-Praxis-
handbuch (QMP)

unliebsame Fehler nicht gerne unter den Teppich?

Die Kunst beim Fehlermanagement ist es klarzustellen, dass es nicht darum geht, den „Schuldigen“ an den Pranger zu stellen. Vielmehr soll die Fehleranzahl minimiert und das erneute Auftreten des selben oder ähnlicher Fehler vermieden werden.

Gerade das sofortige Melden eines Fehlers und die darauf folgende Korrektur ist entscheidend, damit die negativen Folgen des Fehlers für Patient und Praxis schnell behoben werden können. Deshalb hängen jetzt bei Dr. Müller gut erreichbar, aber für den Patienten nicht wahrnehmbar, in fast allen Praxisräumen „Fehlerlisten“. In diese Listen trägt jeder Mitarbeiter entdeckte Fehler oder Versäumnisse ein. Im Rahmen der Teambesprechung werden alle Teammitglieder über gravierende Fehler informiert und es werden Maßnahmen beschlossen.

Freiheit durch ein individuelles QM-System

Selbstverständlich kam die Verbesserung der Praxisorganisation bei Dr. Müller nicht über Nacht. Veränderungen brauchen ihre Zeit. Noch heute fällt es Dr. Müller manchmal schwer als Vorbild aufzutreten und die Praxisregeln konsequent ein-

zuhalten. „Wozu bin ich denn eigentlich Chef geworden?!“ fragt er sich dann manchmal scherzhaft. „Ich dachte, als Chef kann ich machen, was ich will!“

Doch auf dem Lehrgang „QM-Praxismanager/in“ wurde auch auf das Thema Mitarbeiterführung eingegangen. Nach Abschluss des Lehrgangs und bestandener Prüfung hat Dr. Müller erkannt, dass er von seinen Mitarbeitern nichts verlangen kann, was er selbst nicht zu leisten bereit ist.

So kam in einer Teambesprechung das Thema „Pünktlicher Behandlungsbeginn“ aufs Tablett. Da Dr. Müller morgens immer seinen Sohn in den Kindergarten bringt, schaffte er es oftmals nicht rechtzeitig in die Praxis. Dies brachte schon zu Beginn des Behandlungstages Stress für das gesamte Praxisteam.

Dr. Müller fängt deshalb heute generell eine halbe Stunde später an und behandelt dafür abends eine halbe Stunde länger. Für das Praxisteam ist die Praxisorganisation nun verlässlich planbar. Praxisteam und Praxisleitung versuchen heute gemeinsam Lösungen zu finden und den Praxisalltag so harmonisch und reibungslos wie möglich zu gestalten.

Wenn Dr. Müller gefragt wird, was er von der neuen QM-Richtlinie hält, dann ist sein Urteil eindeutig: „Qualitätsmanagement ist das Beste, was mir in den letzten Jahren passiert ist. Die QM-Richtlinie sinnvoll und praxisnah umgesetzt, ist für jede Praxis ein Gewinn.“

Dr. Müller hat durch die Einführung von Qualitätsmanagement seine Freiheit in der Praxis wiedergefunden. Die Lederjacke verstaubt im Kleiderschrank und wenn ihm der Wind der Turbine um die Ohren saust, schwingt er sich auf seinen Sattelstuhl und gibt ordentlich Gas!

Für weitere Informationen stehen Ihnen die Autoren gerne unter folgender E-Mail-Adresse zur Verfügung: info@dental-qm.de.

