

# Chef zu werden ist nicht schwer, Chef zu sein dagegen sehr

## Professionelle Praxisführung erleichtert den zahnärztlichen Praxisalltag

Mit der Wahl des Zahnmedizinstudiums haben Sie sich für einen Heilberuf entschieden und nicht primär für die Betriebswirtschaft. Dennoch erfordert die erfolgreiche Führung einer Zahnarztpraxis zunehmend ökonomischen Sachverstand.

In der Doppelrolle als Behandler und Manager in der Zahnarztpraxis sind viele Herausforderungen zu bewältigen:

- Erfolgreiches Behandeln und Vermittlung der fachlichen Kompetenz,
- Patientenorientierung und -bindung,



Abb. 1: Praxismanagement ist Teamaufgabe.

(Foto: dental-qm)

- strategische Personalauswahl und -entwicklung,
- Führung der Mitarbeiter durch klare Vorgaben,
- Eigenmotivation und Motivation des Teams und der Patienten,
- kontinuierliche Optimierung der Abläufe und Strukturen,
- Entwicklung von Corporate Identity und Corporate Design,
- Sicherstellen des wirtschaftlichen Erfolgs der Praxis,
- Balance zwischen Privat- und Berufsleben.

Darüber hinaus engt der Zeitrahmen ein: Wenn Sie behandeln, benötigen Sie ein möglichst angstfreies und harmonisches Klima im Behandlungszimmer. Vor dem Patienten können Sie mit Ihren Mitarbeitern nicht dis-

kutieren, und es ist ebenfalls unpraktikabel, zwischen den Behandlungen den Mitarbeitern angemessen Feedback zu geben. Dies bedeutet, dass die meisten Absprachen zwischen Ihnen und Ihrem Team außerhalb der Behandlungszeit getroffen werden müssen. Wie das geht? Mit einem professionellen Praxismanagement-System.

Als Leitfaden für professionelles Praxismanagement hat sich Qualitätsmanagement (QM) bewährt (Abb. 1). Dass dies funktioniert, beweisen viele Hunderte von Zahnarztpra-

xen, die mit Qualitätsmanagement nicht nur ihre Praxisorganisation entscheidend verbessern konnten, sondern auch heute wirtschaftlich weitaus erfolgreicher dastehen als vor der Einführung von QM [1]. Qualitätsmanagement ist das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung. Dieses Ziel wird durch ein systematisches Vorgehen gesteuert und erleichtert. Professionelles Praxismanagement bedeutet Planung, Umsetzung, Kontrolle und Verbesserung. Ein QM-System bietet Hilfestellung als erprobtes Führungskonzept. Dies hat bei richtiger Anwendung nichts mit Bürokratie und Checklisten zu tun, sondern primär mit strukturiertem Denken und konsequentem Handeln. Die Kunst ist, die Instrumente des Qualitätsmanagements in einem sinnvollen Maß in der Zahnarztpraxis umzusetzen. Ein gelebtes Qualitätsmanage-

ment dient dazu, die Herausforderungen des Praxisalltags besser in den Griff zu bekommen und den Praxiserfolg jedes Jahr aufs Neue – auch unter veränderten Rahmenbedingungen – zu sichern. Anders ausgedrückt, bedeutet QM die Beantwortung folgender 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?

Auch die QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses folgt dieser Betrachtungsweise. Ziel der QM-Richtlinie ist die kontinuierliche Sicherung und Verbesserung der Patientenversorgung und der Praxisorganisation. QM muss „für die Praxisleitung und Praxismitarbeiter sowie für die Patienten nützlich, hilfreich und unbürokratisch sein“ und „soll dazu beitragen, die Zufriedenheit der am Prozess Beteiligten, insbesondere der Patienten, zu erhöhen“ [2].

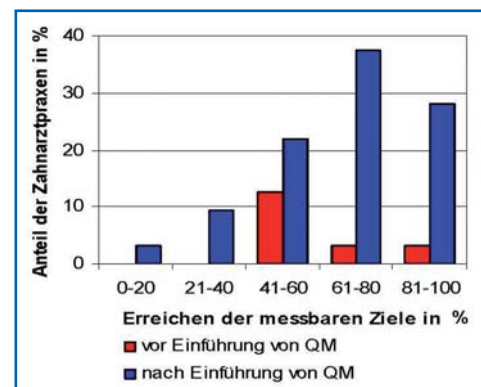


Abb. 2: Erreichen der messbaren Ziele vor und nach Einführung von QM der untersuchten Zahnarztpraxen in Deutschland [1, Seite 39]



Abb. 3: Entwicklung der Praxisstrategie in der Teambesprechung (Foto: dental-qm)

Grundsätzlich ist jedes QM-System ein Gerüst, das die Zahnarztpraxis nach ihren individuellen Vorstellungen mit Leben erfüllt. Für größere Praxen hat sich die DIN EN ISO 9001:2008 als Vorgabe bewährt. Ab dem 31. Dezember 2010 soll jede Zahnarztpraxis die QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses umgesetzt haben, in der die Minimalanforderungen an ein QM-System für Zahnarztpraxen definiert sind.

Qualitätsmanagement ist einerseits eine Managementphilosophie und andererseits ein Lebensmotto. Nur wer klare, transparente und zielorientierte Strukturen will, wird im Qualitätsmanagement die passende Lösung finden. Diese Denkweise will zunächst verstanden sein und in den Köpfen aller Beteiligten Einzug halten. Es ist reine Zeitverschwendung, wenn die Einführung von QM lediglich aufgrund der gesetzlichen Pflicht notgedrungen „abgearbeitet“ wird. Schlauer ist es, diese Chance zu ergreifen und QM als Hilfsmittel für die Erreichung der eigenen Ziele zu nutzen.

Der Einstieg in jedes QM-System beginnt mit der Entwicklung der Praxisstrategie. „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln möchte, für den ist kein Wind günstig“, wusste schon Seneca. Nur wenn Praxisleitung und -team sich darüber im Klaren sind, was die Praxis erreichen soll, können die Ressourcen und QM-Instrumente sinnvoll eingesetzt werden. 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

[1]. Es wurde konkret nach dem Erreichen von messbaren Zielen der Zahnarztpraxen vor und nach Einführung eines QM-Systems gefragt (Abb. 2). Für einen Unternehmer ist es unvorstellbar, ohne Ziele ein Unternehmen führen zu wollen. Dies ist ein betriebswirtschaftliches Grundprinzip. Auch der Gemeinsame Bundesausschuss sah das so und nahm die Forderung nach der Festsetzung von Zielen in die QM-Richtlinie für Vertragszahnärzte mit auf. Die periodische, gedankliche Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen ist der Garant für Flexibilität und Weiterentwicklung und damit die Grundlage für Erfolg und Zufriedenheit. Aus diesem Grund möchten wir Ihnen die praktische Umsetzung von QM anhand des Zielfindungsprozesses vorstellen.

**Entwicklung der Praxisstrategie nach ISO 9001**

Ein QM-System auf Grundlage der DIN EN ISO 9001:2008 beruht auf der Umsetzung von Erfolgsfaktoren, die sich weltweit für jede Art von Unternehmen bewährt haben. Die Norm ist im Stil einer „Gesetzesgrundlage“ geschrieben und muss erst passend zu den Unternehmensbelangen interpretiert werden. Hierbei steht die Angemessenheit für das jeweilige Unternehmen im Vordergrund. Es liegt auf der Hand, dass für ein Industrieunternehmen andere Umsetzungen sinnvoll sind als für eine Zahnarztpraxis.

Die Norm fordert in Abschnitt 5 beispielsweise eine sogenannte Qualitätspolitik und Qualitätsziele. Die Anforderungen zu beiden Themen sind in der Norm grob umrissen. Beispielsweise muss die Qualitätspolitik in „der Organisation vermittelt und verstanden“ [3] werden, und die Qualitätsziele müssen „messbar sein und mit der Qualitätspolitik im Einklang stehen“ [3]. Die Norm differenziert klar zwischen der Vision und den konkreten Zielen einer Praxis (Abb. 3).

**Entwicklung der Praxisstrategie nach der QM-Richtlinie**

Im Unterschied zur DIN EN ISO 9001:2008 fordert die QM-Richtlinie in Paragraph 3 Grundsätzliche Anforderungen lediglich die „Definition von Zielen“ [2]. Eine weitere Erläuterung zur Formulierung von Zielen gibt es hier nicht. Die Umsetzung dieser Forderung liegt also ganz im Ermessen der Praxisleitung. Ein Wunsch von Ihnen könnte beispielsweise sein, die Anzahl der gesetzten Implan-

tate zu erhöhen. Als Qualitäts-beziehungsweise Praxispolitik könnten Sie nun einen Satz formulieren, der dies klar zum Ausdruck bringt. Dies ist der Kurs, den Sie setzen wollen. Die Qualitätspolitik wird oft auch als Praxisphilosophie oder Praxisleitbild bezeichnet.

Um in der maritimen Sprache zu bleiben, brauchen Sie nun noch „Häfen“, die Sie ansteuern wollen. Dies bedeutet, dass Sie aus Ihrer Praxispolitik passende, konkrete Ziele für Ihre Praxis ableiten (Abb. 4 und 5). Ihre Praxispolitik lautet also: „Wir wollen Implantate als eine tragende Säule unseres Praxiskonzepts ausbauen.“ Die dazugehörigen Praxisziele könnten folgendermaßen aussehen:

- Vier Stunden Schulung des Praxisteam bis Ende Juni: Wie vermittele ich die Vorteile von Implantaten in einer Sprache, die für den Patienten leicht verständlich ist?
- Ansprechende Informationsbroschüre über Implantate mit Grafikdesignern mit den Vorteilen für den Patienten bis Ende Juli erstellen.
- Das Labor steuert Demomodelle für verschiedene Versorgungsbeispiele zum Anfassen bei bis Ende April.



Abb. 4: Implantatschaumodell zum Anfassen (Foto: dental-qm)

- Mindestens 100 Implantate in 2010 setzen, danach 10-prozentige Steigerung pro Jahr.
- Jedem Patienten mit Zahnersatzbedarf werden bei entsprechender Indikation ab sofort zuerst Implantate vorgeschlagen.
- Messbare Kennzahl für Beratungserfolg: durchgeführte Implantationen zu Anzahl der empfohlenen Implantate ermitteln, Zielzahl ist 70 Prozent.
- Patientenveranstaltungen über Implantate zweimal pro Jahr organisieren.
- Nach größerer Implantatversorgung (fünfstelliges Investitionsvolumen)

Schritt	Anleitung zur Individualisierung des QMP	✓
	<p><b>Kap. 4.2 Praxisziele</b></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"> <li>• Welche Behandlungsschwerpunkte möchte ich setzen?</li> <li>• Was will ich in 5-10 Jahren erreicht haben (Praxis / Privat)?</li> <li>• Welches Images hatte ich gerne für meine Praxis?</li> <li>• Wie sollten die Praxisabläufe organisiert sein und wo gibt es Verbesserungspotential?</li> <li>• Wie erreichen wir Patientenzufriedenheit?</li> <li>• Welche wirtschaftlichen Ergebnisse strebe ich an?</li> </ul>	
2.	Gegebenenfalls können auch die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess mit einbezogen werden: Was sind die Ziele meiner Mitarbeiter für die Praxis und für den Arbeitsalltag?	
3.	Eintrag der Praxisziele in das Formular FO Praxisziele.	
4.	Bekanntgabe der Praxisziele in der Teambesprechung.	
5.	Einheften des Formulars FO Praxisziele an das Ende des Kapitels 4.2 im QMP.	

Abb. 5: Anleitung zur Ermittlung von Praxiszielen

bekommt der Patient einen Gutschein für ein professionelles Fotoshooting geschenkt (ein Foto mit lächelndem Mund geht an die Praxis) ab April.

- Fotogalerie mit lächelnden Mündern von versorgten Patienten im Flur vor den Behandlungszimmern ab September.

### Praktische Tipps zur Zielformulierung

Beschränken Sie sich am Anfang auf fünf bis acht Bereiche Ihrer Praxis, zum Beispiel Praxisorganisation, Behandlungsprozesse, Mitarbeiter- und Patientenorientierung. Achten Sie darauf, dass Ihre Zielformulierungen „S-M-A-R-T“ sind, das heißt:

**Spezifisch:** Das Ziel ist klar formuliert, und jeder Beteiligte versteht, was gemeint ist.

**Messbar:** Das Erreichen des Ziels ist mit objektiven Kriterien überprüfbar.

**Aktionsorientiert:** Jeder Beteiligte hat eine Vorstellung, wie er zur Zielerreichung beitragen kann.

**Realistisch:** Das Ziel ist im Rahmen der Möglichkeiten erreichbar.

**Terminiert:** Es gibt ein Datum, an dem das Ziel erreicht sein soll.

### Professionelle Praxisführung im Praxisalltag

Es kommt im Praxisalltag 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 erfolgreich bleibt. Oft fällt es im laufenden Praxisbetrieb schwer, sich auch noch Gedanken über die Optimierung der Praxisführung zu machen. Tipps zur Umsetzung eines professionellen Praxismanagements und die richtigen Denkanstöße kann jedoch ein gutes Praxishandbuch liefern. Sie finden darin meist eine Musterzahnarztpraxis abgebildet, die die gesetzlichen Forderungen erfüllt und als Basis entweder die QM-Richtlinie oder die DIN EN ISO 9001:2008 gewählt hat. Für welches System Sie sich entscheiden sollten, hängt von der Größe Ihrer Praxis und Ihren eigenen Ansprüchen ab. Der Vorteil eines Musterhandbuchs besteht auf jeden Fall darin, dass Sie von den Vorlagen und Anleitungen inspiriert werden und somit viel schneller Ihren eigenen Weg finden. Hierbei wünscht Ihnen das Autorenteam viel Erfolg.

Weitere Formulierungshilfen für Praxisziele können kostenlos bei den Autoren unter [info@dental-qm.de](mailto:info@dental-qm.de) angefordert werden.

**Dipl.-Kffr. Dipl.-Hdl. Kirsten Schwinn (Kiel),  
Dr. med. dent. Rudolf Lenz  
(Palma de Mallorca)**

## LITERATUR

- [1] Stellfeldt S. Effektivität von Qualitätsmanagement – Eine empirische Untersuchung in Zahnarztpraxen, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2007
- [2] Gemeinsamer Bundesausschuss: Richtlinie über grundsätzliche Anforderungen an ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement in der vertragszahnärztlichen Versorgung (Qualitätsmanagement-Richtlinie vertragszahnärztliche Versorgung) vom 17. November 2006, BAnz. Nr. 245 (S. 7463) vom 30. Dezember 2006, in Kraft getreten am 31. Dezember 2006
- [3] Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, DIN EN ISO 9001:2008, Berlin: Beuth Verlag, 2008
- [4] Schwinn K, Lenz R. QM-Praxishandbuch, Kiel: dental-qm, 2007



Diplom-Kauffrau und Diplom-Handelslehrerin **Kirsten Schwinn** spezialisierte sich vor zehn Jahren auf Management in Zahnarztpraxen und entwickelt seitdem alle Konzepte gemeinsam mit Zahnarzt Dr. Rudolf Lenz. Unter dem Namen dental-qm führen beide zahlreiche Seminare und Vorträge mit den Themenschwerpunkten Praxismanagement, Mitarbeiterführung, Qualitätsmanagement und MPG durch. **Dr. Rudolf Lenz** ist seit 1993 zahnärztlich tätig und parallel dazu als Lead Auditor für Zertifizierungsgesellschaften aktiv. Im Jahr 2005 wurde der Erfolg des Konzepts „dental-qm professional“ wissenschaftlich bestätigt. Das Konzept „dental-qm light“ ist 2007 speziell zur praxistauglichen Umsetzung der QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses entwickelt worden.